

## INDICE:

<u>Introduzione</u> .....	pag.3
---------------------------	-------

### CAPITOLO 1. La piccola e media impresa

1.1. La “situazione italiana” nel Rapporto annuale Istat 2013.....	pag.11
1.2. Il problema definitorio.....	19
1.3. Caratteristiche delle imprese di minori dimensioni.....	25
1.4. L’impresa familiare.....	50
1.5. Imprenditorialità e managerialità.....	74
1.6. Sviluppo e crescita nell’impresa di minori dimensioni.....	94

### CAPITOLO 2. Il controllo organizzativo.

2.1. Definizioni e aspetti introduttivi.....	pag.103
2.2. Il concetto di controllo nella storia.....	108
2.3. Il controllo organizzativo.....	136
2.3.1 Rapporti tra controllo e struttura.....	145
2.3.2 Rapporti tra controllo, stile di leadership e cultura.....	152

### CAPITOLO 3. I meccanismi operativi del controllo organizzativo.

3.1. Il controllo direzionale ed il controllo strategico.....	pag.163
3.2. Il sistema informativo ed il sistema tecnico - contabile.....	167
3.3. Le politiche di gestione del personale.....	185

### CAPITOLO 4. Il controllo organizzativo nelle Piccole e Medie Imprese.....

4.1 Il controllo organizzativo nelle PMI.....	199
4.2. Controllo organizzativo e struttura nelle PMI.....	200
4.3. Controllo organizzativo, stile di leadership e cultura nelle PMI.....	206
4.4. I meccanismi operativi del controllo organizzativo nelle PMI	
4.4.1. Il controllo strategico nelle PMI.....	210
4.4.2. Il controllo direzionale nelle PMI.....	213

4.4.3. Il sistema informativo nelle PMI.....	223
4.4.4. Le politiche di gestione del personale nelle PMI.....	225
4.5. Riflessi organizzativi del controllo nelle unità minori.	
4.5.1. Problemi di cambiamento organizzativo.....	244
4.5.2. L'eccesso di controllo.....	250
4.5.3. I conflitti di ruolo.....	254
4.5.4. La dinamica dei processi decisionali nelle PMI.....	259
 <u>Conclusioni</u> .....	 263
 <u>Bibliografia</u> .....	 267

## Introduzione

Obiettivo del presente lavoro è analizzare il rapporto che l'impresa di minori dimensioni ha con la tematica del controllo organizzativo ed analizzare come e se tale rapporto possa invece evolversi, a vantaggio dell'efficienza, della consapevolezza e dell'efficacia organizzativa della piccola e media impresa, sempre tenendo ben presenti le sue peculiarità.

Tramite la presentazione del rapporto annuale Istat 2013, si pone subito in evidenza, all'inizio lavoro, il perché della scelta di occuparci proprio delle imprese di minori dimensioni. Tale rapporto conferma che in Italia oltre il 95 per cento delle imprese abbia meno di 10 addetti (la media europea è del 92.2 per cento) ed oltre il 50 per cento ne impieghi addirittura uno solo. In termini di PMI l'Italia è al primo posto anche a livello europeo, ne conta 3.81 milioni, quasi il doppio della Germania. Infine, nel nostro Paese, risultano occupati in PMI l'81.4 per cento degli addetti, contro una media europea del 66.9 per cento, producendo il 71.3 per cento del totale valore aggiunto prodotto<sup>1</sup>.

Tale rilevazione svolta tra settembre 2012 e febbraio 2013, rende dunque evidente l'importanza delle micro, piccole e medie imprese all'interno del tessuto economico - sociale del nostro Paese e la loro importanza di conseguenza anche ai fini di una possibile ripresa economica italiana.

Appare dunque fondamentale l'adeguata comprensione delle peculiarissime caratteristiche di tale tipo di imprese, delle opportunità da esse sfruttabili, nonché degli strumenti utilizzabili a tale scopo, affinché possano perdurare nel tempo, svilupparsi, essere sempre più competitive e perché no, essere effettivamente il motore per la ripresa del nostro Paese.

Per la ricerca bibliografica è stata di fondamentale aiuto la Biblioteca della Facoltà di Economia, il data base di ricerca ed i testi messi a disposizione per la consultazione sono stati i principali strumenti del presente lavoro. Di particolare

---

<sup>1</sup> Scheda informativa SBA 2012 – Italia. Link: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2012/italy\\_it.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2012/italy_it.pdf)

interesse poi sono stati i testi di Cori e Corsi<sup>2</sup>, i quali sono stati un ottimo punto di partenza per l'analisi del particolare concetto di Controllo Organizzativo ed hanno permesso di indirizzare il lavoro verso i dovuti approfondimenti effettuati tramite ulteriori fonti bibliografiche ed anche tramite l'analisi di riviste (di particolare aiuto è stata la collana "Il mensile della Piccola e Media impresa") e di dati Istat.

Il proposito che ci poniamo nel *primo capitolo* è proprio quello di analizzare i tratti peculiari delle piccole e medie imprese, al fine di poter procedere poi, nel corso del lavoro, a fare ulteriori considerazioni sulle opportunità ed i vincoli legati all'implementazione di un eventuale sistema di controllo in tali realtà.

Questa analisi infatti ci pare estremamente importante per poter parlare con cognizione di causa di Piccole e Medie Imprese (anche PMI). Si tratta infatti di realtà particolarissime che non possono essere assimilate alle grandi imprese, né tantomeno si può ad esse attribuire, come spesso è stato erroneamente fatto nel passato, le caratteristiche della grande impresa ma con un livello di complessità gestionale minore.

All'inizio del capitolo, dopo aver giustificato la rilevanza del problema, tramite l'esposizione dei dati italiani Istat, si è ritenuto opportuno compiere dei chiarimenti circa il cosiddetto "problema definitorio" della piccola e media impresa. Infatti, anche se in questo senso pare di intravedere un indirizzo di omogeneizzazione dei vari criteri, essi sono ancora particolarmente eterogenei e si è dunque reputato opportuno un chiarimento. Ad oggi, il criterio classificatorio più utilizzato è quello stabilito dalla Comunità Europea, il quale si basa su criteri esclusivamente quantitativi riguardanti il numero di dipendenti ed il fatturato. Seppure questo metodo sia particolarmente oggettivo, non è in grado di tenere in considerazione le fondamentali variabili qualitative delle imprese di minori dimensioni. Inoltre i suddetti dati strettamente numerici sono fortemente influenzati da una molteplicità di fattori indipendenti come le caratteristiche del

---

<sup>2</sup> Cori E., *Controllo organizzativo, politiche di gestione e dinamica dei rapporti interaziendali*, Giuffrè, Milano, 1997.; Corsi K., *Il controllo organizzativo, una prospettiva transazionale*, Giuffrè, Milano, 2003.

settore e le specifiche caratteristiche produttive, nonché dalle scelte che l'imprenditore può compiere riguardo la gestione.

Data la relatività di qualsiasi definizione e non essendo comunque possibile prescindere da considerazioni ulteriori a quelle di tipo quantitativo quindi, si può condividere l'idea di chi ritiene che la dimensione sia, nella sua più intima essenza, una "sensazione"<sup>3</sup>. A definire questa sensazione concorrono valutazioni sia qualitative che quantitative, sia statiche che dinamiche, di maggiore o minore continuità, omogeneità, coerenza. Per questo motivo nel corso del lavoro preferiamo non effettuare una netta distinzione tra piccole e medie imprese, ma piuttosto ci riferiamo all'universo delle imprese di minori dimensioni.

Una volta chiarito ciò, nel corso del capitolo passiamo all'evidenziazione delle caratteristiche peculiari delle imprese di minori dimensioni. Volendo sinteticamente riassumere le caratteristiche di tale tipo di imprese non possiamo non fare riferimento alla frequente mancanza di separazione fra proprietà e management, la ricorrente mancanza di una struttura direttiva ed il forte accentramento del potere nella figura del proprietario - manager. L'importanza della figura imprenditoriale in tale tipo di imprese infatti è tale che alcuni autori ritengono addirittura che la piccola impresa sia spiegabile essenzialmente attraverso una migliore comprensione dei tratti socio - culturali, della personalità e delle motivazioni del manager - proprietario<sup>4</sup>.

La dimensione limitata inoltre permette la moltiplicazione dei contatti personali e lo stile di leadership è spesso orientato verso i compiti e le persone. Ne risulta che l'organizzazione permette di rispondere di più alle aspirazioni degli individui ed attribuisce ad essi un'enorme importanza. Ciò comporta anche che tra dipendenti ed azienda si instauri un rapporto di fiducia e collaborazione spontanea, tanto che le rappresentanze sindacali ed i conflitti tra lavoratori ed azienda sono in genere poco presenti.

---

<sup>3</sup> Ricci R. *Il finanziamento delle piccole e medie aziende*, Corsi, Pisa, 1967.

<sup>4</sup> Boldizzoni D., Serio L., *Il fenomeno piccola impresa: una prospettiva pluridisciplinare*, Guerini, Milano, 1996.

Riguardo i rapporti di lavoro nelle imprese di minori dimensioni, essi sono in genere poco formali, i compiti tendenzialmente “aperti” e non rigidamente predeterminati, i prodotti/mercati/tecnologie sono limitati.

Un altro aspetto tipico delle imprese di minori dimensioni sono i legami di famiglia/parentela fra le persone appartenenti al gruppo di management, con conseguenti criticità legate alla risoluzione dei problemi di successione ed al trasferimento della proprietà e delle responsabilità di gestione.

La configurazione strutturale tipica di tale tipo di imprese è quella definita da Mintzberg come “semplice”<sup>5</sup>, tenendo sempre presente che la “semplicità” non è tanto derivata dalle ridotte dimensioni ma piuttosto dalle funzioni e competenze manageriali presenti. Solo una minima parte del comportamento della struttura è standardizzata o formalizzata e viene fatto un utilizzo minimo di sistemi di pianificazione, addestramento e dei meccanismi di collegamento. Il ricorso a managers della linea intermedia è limitato, poiché buona parte del coordinamento è assicurato dal vertice strategico mediante la supervisione diretta.

Il comportamento del manager/titolare per quanto riguarda l’ottica strategica è in genere caratterizzato da un “Muddling through approach”, ovvero un approccio confusionario, pressappochista, in cui è evidente la resistenza ad adottare i modelli di analisi e di pianificazione strategica come espressione di irrazionalità.

L’autentico punto di forza di questo tipo di aziende d’altro canto è sicuramente la sua flessibilità, elemento dal quale si ritiene non possa prescindere una piccola impresa che mira al successo<sup>6</sup>. Con il termine “flessibilità” si indica la capacità dell’impresa di rispondere ai mutamenti del mondo esterno attraverso una modifica della propria struttura e del proprio modo di operare. Si vuole intendere in particolare un concetto di flessibilità produttiva e soprattutto organizzativa delle imprese e di conseguenza di flessibilità del lavoro. Tale importante caratteristica, occorre chiarire, non è tuttavia da considerarsi semplice conseguenza della dimensione ridotta ma è anche dovuta a fattori originali della piccola impresa che la condizionano.

---

<sup>5</sup> Mintzberg H., *Organizational design: fashion or fit*, in “Harvard Business Review”, 1981 (trad. It. In “Problemi di gestione”, n.6, 1981).

<sup>6</sup> Russo G., *Piccola impresa: errori, punti forti e punti deboli*, FrancoAngeli, Milano, 1996.

Si presentano poi nel corso del capitolo i principali errori tipici delle piccole e medie imprese che possono essere riassunti in: errori finanziari, legati principalmente alla predilezione dell'autofinanziamento a tutti i costi; errori di stampo più generale ed organizzativo, legati al concetto di onnipresenza dell'imprenditore nella sua impresa e la sua conseguente riluttanza a concedere deleghe ai collaboratori; errori riguardanti le risorse umane ed errori inerenti la produzione.

Tale analisi, qui riportata molto sinteticamente, è da considerarsi fondamentale per poter procedere nei capitoli successivi alla considerazione di un sistema di controllo organizzativo, pensato ad hoc per le specifiche realtà in questione.

Nel *secondo capitolo* passiamo all'analisi del concetto di controllo ed alla sua evoluzione all'interno della letteratura verso il concetto di controllo organizzativo che si sceglie di utilizzare nel presente lavoro. Lo scopo del presente capitolo infatti è quello di chiarire il campo di indagine e riportare le definizioni ed i concetti tradizionali relativi al controllo, più utilizzati in letteratura, nonché quelli che si ritengono preferibili e verranno utilizzati nel proseguo del lavoro.

Con l'approccio "comportamentale" al controllo, si inizia ad affermare in letteratura la convinzione che occorra dare il giusto rilievo alle motivazioni che, inevitabilmente, condizionano i comportamenti dei singoli e di conseguenza lo stesso raggiungimento dei risultati richiesti. L'elemento motivazionale quindi viene considerato un vero e proprio vincolo per impostare e gestire i sistemi di controllo cercando di influire sui soggetti nel raggiungimento degli obiettivi aziendali.

La definizione di controllo che si sceglie di utilizzare nel presente lavoro è quella di controllo organizzativo, da intendersi come un processo con implicazioni psicologico – sociali e culturali attraverso il quale è possibile incidere sul comportamento dei membri di un'organizzazione per aumentare il loro coinvolgimento nel raggiungere gli obiettivi fissati<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Terzani S., *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Cedam, Padova, 1999

Si sceglie di presentare tale concetto sulla base del modello proposto da Corsi<sup>8</sup>, nella sua fondamentale natura di sistema, evidenziandone elementi e relazioni e procedendo nel corso del capitolo ad evidenziare in primo luogo i fondamentali rapporti tra controllo e struttura, e tra controllo, stile di leadership e cultura.

Lo scopo del *terzo capitolo* è quello di approfondire i meccanismi operativi del controllo organizzativo: controllo direzionale, controllo strategico, sistema informativo e gestione delle risorse umane, la cui azione coordinata deve necessariamente conciliarsi con le altre variabili organizzative quali la cultura, lo stile di direzione e la struttura organizzativa.

Nel *quarto capitolo* ci proponiamo, seppur senza la pretesa di essere esaustivi, di analizzare il controllo organizzativo alla luce delle caratteristiche delle imprese di minori dimensioni e di concentrarci sulle particolari applicazioni dei vari meccanismi in tale tipo di imprese.

Il controllo organizzativo infatti appare particolarmente interessante per tale tipo di imprese. In particolare l'enfasi riposta da tale concetto sulle risorse umane e sul controllo culturale ben si applicano in tali realtà.

La cultura infatti, elemento caratterizzante e permeante le realtà di minori dimensioni, con il concetto di controllo organizzativo, diviene vera e propria fonte di controllo, con funzione di rinforzo implicito o esplicito di strumenti più tradizionali di controllo e di attenuazione/contrasto di eventuali comportamenti disfunzionali. Si tratta dunque di veri e propri mezzi di controllo "paralleli", che l'impresa può cercare di influenzare a proprio favore affinché diventino effettivamente utili e diffusi, in grado di influenzare il comportamento degli individui verso gli obiettivi aziendali. Il controllo di matrice culturale è per sua natura in grado di garantire e non ostacolare la caratteristica di flessibilità gestionale ed organizzativa tipica delle piccole e medie imprese e risulta particolarmente importante in tali realtà in cui spesso l'applicazione di strumenti di controllo più complessi o strettamente legati ai risultati possa risultare inapplicabile o inefficiente.

---

<sup>8</sup> Corsi K., *Il controllo organizzativo, una prospettiva transazionale*, Giuffrè, Milano, 2003.



Nelle realtà di minori dimensioni il controllo organizzativo viene spesso a rappresentare il principale supporto dell'attività di governo aziendale seppure molto probabilmente si realizza in via atecnica ed informale, mediante il continuo contatto che l'imprenditore ha con i vari membri della struttura.

Anche la tipica struttura semplice ed il tipo di comunicazione, relazioni, definizione degli obiettivi spesso informali e basati sul rapporto umano e sulla conoscenza diretta tra i soggetti dell'organizzazione contribuiscono a porre enfasi sulle risorse umane e sulla cultura, evidenziando di nuovo l'importanza del concetto organizzativo di controllo come influenza comportamentale verso il raggiungimento degli obiettivi di impresa.

Al termine del capitolo l'attenzione viene focalizzata sui *possibili effetti di ritorno sull'organizzazione del cambiamento* del sistema di controllo e dell'introduzione di nuovi strumenti all'interno di tali particolari realtà. Affrontiamo perciò anche l'analisi delle possibili "patologie del controllo" in cui l'impresa minore, date le sue caratteristiche può facilmente incorrere, rappresentando veri e propri rischi da tenere presenti qualora si scelga di modificare od intensificare un sistema di controllo.

Il cambiamento sarà probabilmente accompagnato da un processo di formalizzazione della struttura, conseguenza dell'introduzione di procedure standard e del passaggio verso strumenti informativi più complessi e tecnologicamente avanzati. Se la formalizzazione può essere già di per sé sicuramente molto istruttiva per la maggior parte delle imprese di piccole e medie dimensioni ciò cui si dovrà porre particolare attenzione sarà il non perdere di vista gli obiettivi informativi o incorrere nella disfunzione del sistema causabile da un eccesso di informazioni. Occorre porre particolarmente attenzione anche al rischio di un eccessivo irrigidimento della struttura e ad un'eccessiva burocratizzazione che andrebbe a "snaturare" l'impresa di minori dimensioni dei suoi caratteri e vantaggi tipici.

Tra le possibili "patologie del controllo" cui l'impresa di piccole e medie dimensioni può incorrere, approfondiamo in modo particolare nel corso del capitolo, l'eccesso di controllo ed i conflitti di ruolo.

Tali patologie sono evitabili, o almeno limitabili da parte dell'organizzazione, introducendo un cambiamento non traumatico ma graduale, condiviso ed accettato a tutti i livelli dell'organizzazione, nonché tramite l'introduzione di un sistema di controllo che sia coerente in tutti i suoi elementi e che tenga conto delle effettive caratteristiche ed esigenze della realtà in essere.

L'analisi proposta si conclude con l'evidenziazione degli indubbi *vantaggi* che, seppure con le dovute accortezze, potrebbero derivare all'impresa di minori dimensioni come conseguenza di un'implementazione del sistema di controllo organizzativo e del controllo di gestione, considerato sulla base del concetto analizzato, uno dei meccanismi operativi del controllo stesso.

L'imprenditore avrebbe in particolare la fondamentale possibilità di guardare più consapevolmente allo sviluppo dell'impresa e di compiere un processo decisionale maggiormente oggettivo e basato su criteri razionali.

Un'attenzione particolare dovrà essere posta al mantenimento della necessaria flessibilità dell'impresa e nel compiere un'adequata ed attenta valutazione e comparazione di benefici e costi (anche organizzativi) del cambiamento stesso, già in fase progettuale, cercando di evitare un approccio eccessivamente "tecnicista". L'introduzione di un sistema di controllo organizzativo inoltre induce l'imprenditore ad avere una maggiore consapevolezza di sé e della sua impresa, incentivando un importante processo di apprendimento e rappresentando dunque un'importante fonte di sviluppo per l'impresa di minori dimensioni.

# Capitolo 1

## La Piccola e Media impresa

### 1.1. *La “situazione italiana” nel Rapporto annuale Istat 2013*

Il fattore dimensione, come è stato rilevato in letteratura<sup>9</sup>, diventa rilevante quando si discute sulle peculiarità e sul futuro del modello economico italiano. Per questo motivo definire i confini della piccola e media impresa è un’inevitabile punto di partenza per affrontare l’argomento.

Per illustrare brevemente la composizione e le peculiarità del tessuto economico italiano, può essere utile esporre, nei punti essenziali, il Rapporto Istat 2013<sup>10</sup>, con particolare attenzione al capitolo 2 il quale riguarda il sistema delle imprese italiane in quanto a competitività e potenziale di crescita.

Il rapporto Istat ha beneficiato di una significativa integrazione tra fonti informative e statistiche diverse. Le informazioni strutturali sulle imprese sono state ricavate dai registri statistici e dagli archivi amministrativi, mentre una rilevazione diretta su un campione di oltre 260 mila unità ha consentito di realizzare approfondimenti inediti sui temi della competitività e delle nuove sfide strategiche e organizzative delle imprese italiane.

La premessa dovuta all’esposizione di qualsiasi dato riguardante il 2012 - 2013 e che anche il rapporto presenta, è l’incidenza notevole sul sistema economico della recessione in corso e della presenza di numerosi conseguenti processi di ristrutturazione. In particolare è da segnalare il rallentamento della domanda internazionale ed europea nello specifico, principale area di sbocco delle merci italiane. I dati provvisori del nono Censimento dell’Industria e dei Servizi dimostrano inoltre come la ricerca di maggiori livelli di produttività si stia realizzando col ricorso a rilevanti investimenti in capacità organizzativa e

---

<sup>9</sup> Preti P., *Il meglio del piccolo: l’Italia delle PMI: un modello originale di sviluppo per il Paese.*, Egea, Milano, 2011.

<sup>10</sup> Rapporto Annuale Istat 2013: *La situazione del Paese*. Link al documento integrale: [http://www.istat.it/it/files/2013/05/Rapporto\\_annuale\\_2013.pdf](http://www.istat.it/it/files/2013/05/Rapporto_annuale_2013.pdf) Capitolo2: Il sistema delle imprese italiane, competitività e potenziale di crescita. Link al capitolo 2: <http://www.istat.it/it/files/2013/05/cap2.pdf>

manageriale. Tali dati dunque ricoprono un ruolo di particolare rilievo per la conoscenza e l'analisi delle dinamiche d'impresa necessarie alla ripresa del sistema produttivo italiano, nonché per evidenziarne più attentamente le peculiarità. L'indagine intendeva, infatti, disporre di una "mappatura" più completa possibile degli elementi di forza e di debolezza del sistema delle imprese italiane, fondamentale premessa anche per il presente lavoro. Il Rapporto Istat 2013 conferma come l'Italia abbia un sistema produttivo caratterizzato da imprese di ridottissime dimensioni: oltre il 95 per cento delle imprese ha meno di 10 addetti (la media europea è del 92.2%) ed oltre il 50 per cento ne impiega uno solo. Tali imprese, come mostrato anche nelle precedenti edizioni del rapporto, presentano modesti livelli di competitività: per questo gli analisti hanno deciso di esaminare realtà imprenditoriali apparentemente "simili" sulla base della sola dimensione fisica, misurata in termini di addetti o fatturato coerentemente alle classi dimensionali europee<sup>11</sup>.

In termini di PMI infatti l'Italia è al primo posto anche a livello europeo, ne conta 3.81 milioni, quasi il doppio della Germania anche se la stragrande maggioranza delle PMI italiane, come abbiamo detto, è costituita da microimprese che occupano meno di 10 dipendenti. Tali microimprese contribuiscono relativamente poco all'occupazione ed al valore aggiunto a causa della loro dimensione limitata: ad esempio, benché in Italia si contino circa 1.7 milioni di PMI in più rispetto alla Germania, esse offrono 3 milioni di posti di lavoro in meno e producono soltanto il 56% del valore aggiunto complessivo rispetto al corrispettivo tedesco. Le PMI italiane tendono a concentrarsi nel settore manifatturiero (31% del valore aggiunto a fronte del 21% dell'UE). Infine, ancora a dimostrazione dell'importanza della minore dimensione in Italia, nel nostro Paese, risultano occupati in PMI l'81.4% degli addetti, contro una media europea del 66.9%, producendo un valore aggiunto che rappresenta il 71.3% del totale prodotto, mentre la media europea è del 58.4%<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Sui criteri di classificazione alternativi ed i limiti delle valutazioni esclusivamente quantitative si veda il paragrafo seguente: "Il problema definitorio".

<sup>12</sup> Scheda informativa SBA 2012 – Italia. Link: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2012/italy\\_it.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2012/italy_it.pdf)

Prima di riportare in questa sede le conclusioni di tale rapporto che si ritengono più interessanti con particolare riguardo all'impresa di minori dimensioni, occorre chiarire l'universo di riferimento di tale censimento nonché brevemente i criteri utilizzati. L'universo di riferimento della rilevazione diretta sulle imprese nell'ambito del censimento è composta dal totale delle aziende con almeno 3 addetti (circa 1,1 milioni di imprese) e, per la fascia di dimensione più piccola (1-2 addetti), dalle sole imprese dotate di reale rilevanza economica, per un totale di oltre 1,7 milioni di unità produttive e 13,5 milioni di addetti (pari all'81% dell'occupazione complessiva del sistema produttivo italiano). Rimangono così escluse dal censimento circa 2,6 milioni di imprese, circa il 60% come numerosità ma solo il 19% in termini di addetti e l'11% di valore aggiunto dell'industria e dei servizi. L'indagine è stata quindi svolta su oltre 260 mila unità attive nel 2011, presso tali imprese sono state rilevate informazioni su tutte le principali dimensioni dell'attività imprenditoriale: l'assetto proprietario-gestionale, il capitale umano impiegato, le relazioni di mercato, le eventuali relazioni commerciali e produttive intrattenute con altre imprese, le strategie di innovazione e di internazionalizzazione, i rapporti con il sistema bancario. Inoltre, sono state previste sezioni di approfondimento per determinati segmenti di imprese, e varianti finalizzate a cogliere alcune specificità settoriali.

La suddetta rilevazione è stata svolta tra settembre 2012 e febbraio 2013 con un tasso di risposta particolarmente elevato (circa 95%, con il 78,8% di questionari compilati on - line). I risultati presentati sono da considerarsi provvisori in attesa della diffusione ufficiale dei dati prevista per il prossimo luglio. Tali risultati provvisori della rilevazione diretta sulle imprese condotta nell'ambito del nono Censimento dell'industria e dei servizi di fine 2012 mostrano un'immagine di un sistema produttivo italiano in cui prevalgono modelli di governance relativamente semplificata, caratterizzati da un'elevata concentrazione delle quote di proprietà, un controllo a prevalente carattere familiare e una gestione aziendale accentrata.

A fine 2011 la struttura di tipo familiare è riscontrabile in oltre il 70% delle imprese industriali e dei servizi, a dimostrazione di quanto il fenomeno, assieme

a quello della piccola dimensione, sia fondamentale per l'analisi del sistema economico, delle imprese e di eventuali necessità e prospettive future delle imprese italiane. Infatti, il controllo familiare è diffuso in maniera pressoché uniforme in tutti i macrosettori di attività economica e si conferma caratteristica peculiare delle aziende di minori dimensioni.

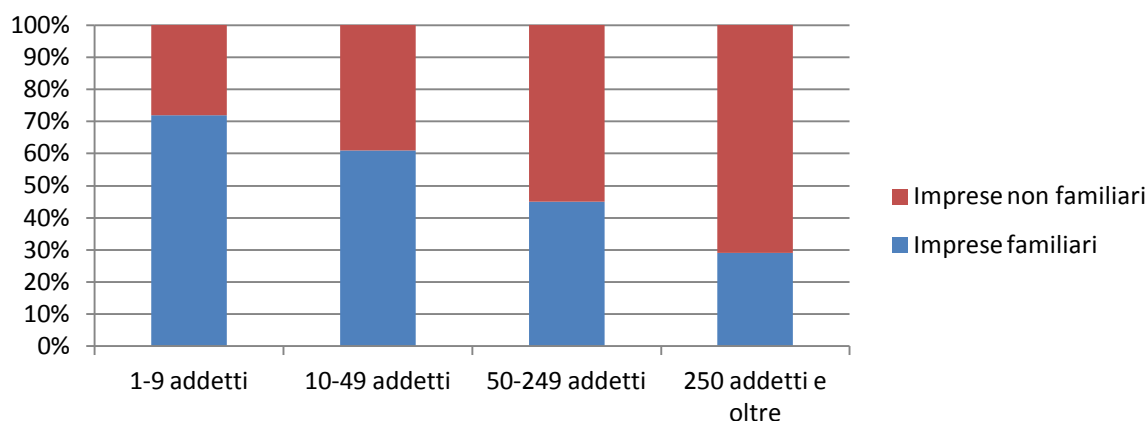


Fig. 1. *Imprese familiari e non familiari per classe di addetti – anno 2011*  
(composizione percentuale.)

Fonte: Elaborazione su dati provvisori del Censimento dell'Industria e dei Servizi. Anno 2011.

Sono controllate da una persona fisica o da una famiglia quasi tre quarti delle microimprese ed oltre il 60% delle piccole. Tale caratteristica si riflette in un'organizzazione aziendale nella quale la gestione manageriale, vale a dire la presenza e l'intervento di manager interni o esterni all'impresa, è limitata a non più del 5 per cento delle aziende di ciascun macrosettore di attività economica e riguarda il 40% solo delle imprese con almeno 250 addetti.

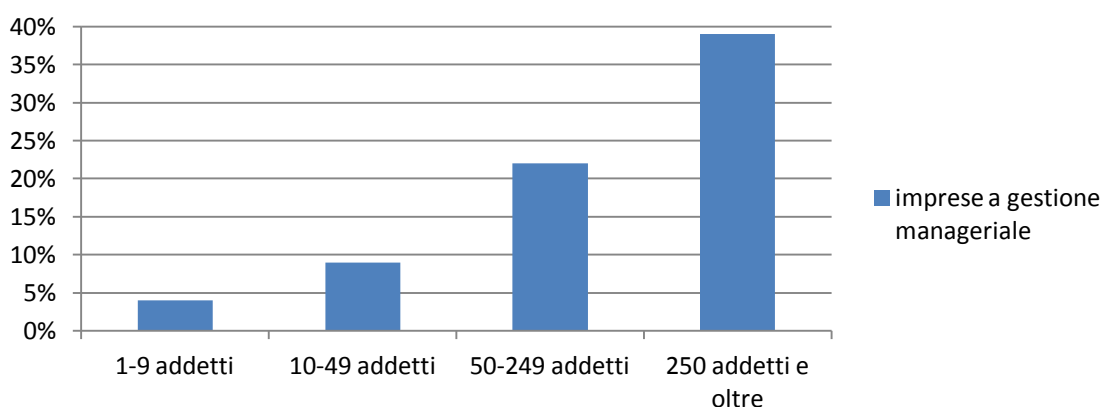


Fig. 2. *Imprese a gestione manageriale per classe di addetti (valori percentuali).*

Fonte: Elaborazione su dati provvisori del Censimento dell'Industria e dei Servizi. Anno 2011.

Il Rapporto evidenzia inoltre come nel corso del 2011 la reazione del sistema economico italiano alla recessione sia stata caratterizzata da strategie di tipo prevalentemente difensivo, volte in primo luogo a proteggere le proprie quote di mercato. Questa tendenza sembra essere comune pressoché a tutte le dimensioni (si parla del 64% delle piccole aziende, il 69% delle grandi) mentre soltanto il 35% delle piccole imprese abbina a questo tipo di strategia anche una di stampo più espansivo, verso nuovi mercati e soltanto il 20% si spinge verso la diversificazione produttiva (contro un dato superiore al 50% per le dimensioni maggiori). La relazione sottolinea poi come in un sistema produttivo caratterizzato da grande frammentazione, quale quello italiano, ai fini della crescita aziendale sia fondamentale la capacità di attivare relazioni di tipo produttivo tra imprese: oltre il 40% delle piccole imprese infatti è coinvolto in accordi di tipo produttivo, in particolare commessa e subfornitura spesso, proprio nella piccola e media dimensione, tramite accordi informali. Le aziende italiane inoltre hanno affermato, nell'ambito delle rilevazioni, di riconoscere loro fondamentale vantaggio competitivo il miglioramento continuo della qualità del prodotto o del servizio offerto (tra il 67 ed il 76% a prescindere dalla dimensione aziendale), questo ci porta a riflettere sull'importanza degli aspetti qualitativi nel corso delle analisi aziendali dirette in particolare alla minore dimensione.

L'indagine inoltre ha introdotto per le aziende a conduzione familiare con meno di 10 addetti una sezione dedicata all'imprenditorialità. Tramite la raccolta di ulteriori informazioni si è cercato di approfondire i legami tra caratteristiche dell'imprenditore, strategie e performance per un rilevante segmento produttivo italiano, le micro imprese familiari. In particolare con il termine "micro imprese" in questa sede ci si vuole riferire alle imprese con un numero di addetti inferiore a nove ma superiore a 3 e alle imprese con un numero di addetti inferiore a 3 ma con una significativa rilevanza economica.

Sulla base delle differenti caratteristiche dell'imprenditore, dell'impresa e delle strategie adottate l'indagine arriva a distinguere quattro tipi di impresa:

- *innovatori ad alta performance*: riguarda il 13,5% delle micro imprese familiari analizzate che si distinguono per dinamiche strategiche e di

performance elevate<sup>13</sup>; l'età media dell'imprenditore è di 49,5 anni. Circa il 26% degli imprenditori classificabili come "innovatori ad alta performance" ha conseguito una laurea, percentuale nettamente maggiore rispetto agli imprenditori delle altre classi di impresa. Inoltre, sempre in confronto con le altre categorie di impresa si rileva negli imprenditori di questa classe una maggiore esperienza lavorativa precedente alla propria attività e un maggiore coinvolgimento del personale nelle decisioni strategiche, in particolare di manager o dipendenti;

- *conservatori ad alta performance*: riguarda il 22% delle imprese con produttività elevata ma bassa intensità strategica, ovvero non si applicano strategie complesse ma si prediligono scelte strategiche di tipo difensivo. L'età media dell'imprenditore è superiore a quella media delle altre classi assestandosi attorno ai 52 anni, il livello medio di istruzione è di poco inferiore a quello tipico della prima classe analizzata e si ha una netta propensione a non coinvolgere nessuno nelle decisioni strategiche;
- *conservatori a bassa performance*: si tratta della maggior parte delle micro – piccole imprese familiari (45% del campione). L'età media si allinea a quella degli innovatori ad alta performance sui 49,5 anni, mentre il livello medio di istruzione è nettamente inferiore (solo il 12,5% ha conseguito una laurea), l'esperienza precedente in altre attività generalmente è minore di quella nelle precedenti classi e si preferisce non coinvolgere nessuno nelle decisioni strategiche;
- *innovatori a bassa performance*: si tratta del 19% delle imprese. Sono le imprese in cui l'età media dell'imprenditore è generalmente più bassa ed il livello di istruzione è di poco superiore a quello della classe dei conservatori a bassa performance, spesso l'esperienza lavorativa precedente è data da lavoro dipendente e un buon 35% di questo tipo di imprenditori coinvolge manager nelle decisioni strategiche.

---

<sup>13</sup> Si vuole intendere in questa sede, un livello di performance superiore a quello medio del settore di appartenenza.



Nella relazione in questione si afferma inoltre che la maggior parte delle imprese adotta un profilo strategico molto elementare, ovvero circa il 37% di esse non adotta nessuna strategia cosiddetta “complessa”, assestandosi piuttosto su scelte di tipo difensivo e circa il 30% adotta solo una strategia. Questa analisi ci porta a concludere anche che non ci sia un legame univoco tra dinamismo strategico e performance. A prescindere dalla suddivisione esposta poi è importante osservare come le imprese accomunate da un profilo strategico più dinamico siano più propense ad intrattenere rapporti cooperativi anche formalizzati con imprese estere ed abbiano un più elevato grado di esposizione finanziaria. Le imprese che adottano strategie meno complesse invece mostrano un raggio di azione più limitato e una maggiore chiusura verso i rapporti di collaborazione.

In conclusione, appare importante riportare i risultati dell’indagine sulla questione dei principali fattori che, secondo le imprese stesse, ostacolano la loro competitività. E’ assolutamente interessante osservare come i problemi più “sentiti” da parte della piccola dimensione siano la mancanza di risorse finanziarie (in primis), la scarsità della domanda e l’eccessivo peso degli oneri amministrativi e burocratici. Non sono reputate particolarmente limitanti la carenza di infrastrutture, la mancanza di risorse qualificate o la difficoltà nel reperire personale e fornitori (evidenziata soltanto dal 5% delle imprese).

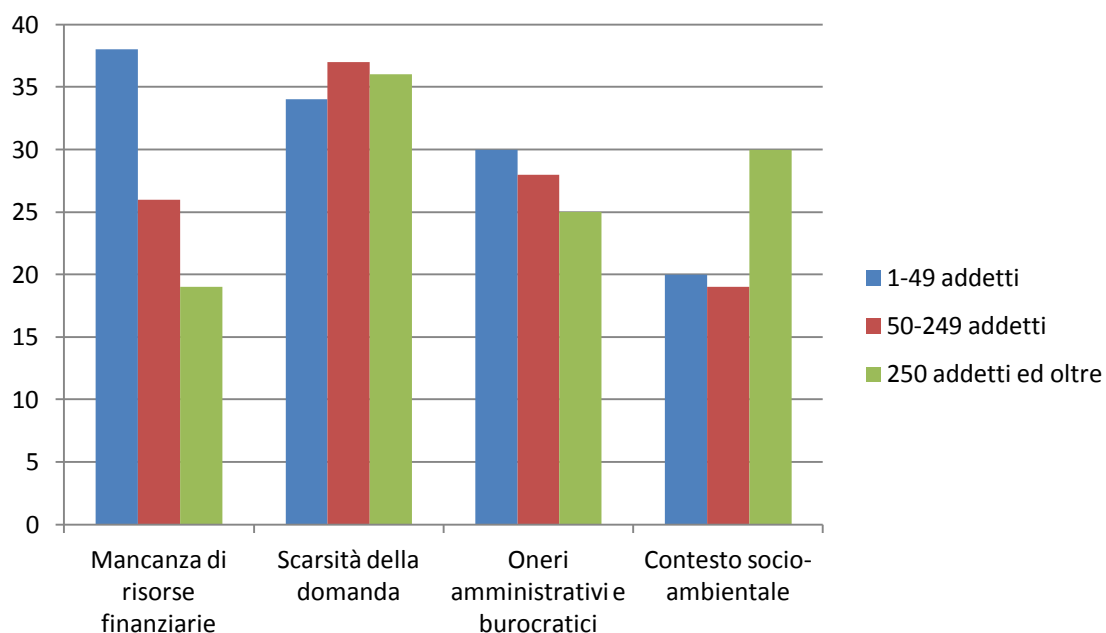


Fig. 3. *Principali fattori che ostacolano la competitività delle imprese per numero di addetti – anno 2011 (valori percentuali)*

Fonte: Elaborazione su dati provvisori del Censimento dell'Industria e dei Servizi.

In particolare quest'ultimo gruppo di dati è particolarmente interessante in quanto ci permette di capire i limiti percepiti dall'imprenditore per la sua attività e di conseguenza le sue più sentite esigenze, nonché di poter fare confronti di problematiche ed opportunità tra le diverse dimensioni. Questi dati Istat, è importante ricordare, sono stati raccolti e classificati secondo classi dimensionali europee, in base al numero di addetti e limitatamente al valore economico per le micro imprese. Prima di proseguire nel lavoro però, per meglio interpretare i dati, è necessario affrontare più approfonditamente il problema definitorio. Le definizioni di micro, piccola e media impresa in letteratura sono molteplici, e molteplici sono le classificazioni possibili. Dunque si ritiene opportuno far luce sul problema per interpretare più efficacemente i dati e non rischiare di incorrere in errore.

## 1.2. *Il problema definitorio.*

La prassi e la necessità di studiare il fenomeno e fare confronti ha portato l'esigenza di determinare dei parametri di riferimento più omogenei possibile per stabilire la dimensione. Esistono infatti svariate classificazioni di parametri in letteratura, per la sua semplicità ed efficacia, scegliamo di presentare quello che identifica i parametri per valutare la dimensione: quantitativi, qualitativi e normativi.

I *parametri quantitativi*, siano essi di natura economica (fatturato, valore aggiunto), tecnica (potenzialità impianti, numerosità unità produttive, quantità di prodotti) o organizzativa (numero addetti, numero livelli direttivi e/o esecutivi), anche se sono spesso preferiti nella prassi in quanto più oggettivi e più facili da osservare anche da parte di soggetti esterni, non devono essere applicati in maniera isolata o statica.

Affinché assumano significato, tali parametri devono essere affiancati e integrati con *parametri qualitativi*, per esempio l'osservazione e la valutazione di fenomeni gestionali e organizzativi che sono maggiormente in grado di esprimere la reale natura e complessità del fenomeno aziendale in particolare per le realtà di minori dimensioni. Si tratta per esempio di considerare il grado di competizione del settore in cui opera l'azienda, le caratteristiche del settore, le qualità personali e il sistema delle idee dell'imprenditore, il profilo professionale medio dell'organico, la natura dei prodotti e le tecniche di produzione impiegate.

Per *fattori normativi* si intende invece l'insieme delle norme comunitarie o regole per il censimento. Troviamo parametri normativi nel Codice Civile, nelle definizioni europee della Commissione Europea e della Banca di Investimento Europea, nonché nei parametri utilizzati dall'Istat per definire la Piccola e Media Impresa.

Il Codice Civile<sup>14</sup>, all'articolo 2082, nella prima sezione, disciplina la figura dell'imprenditore definendolo come colui che esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione e dello scambio di

---

<sup>14</sup> Codice Civile, Titolo II “del lavoro nell'impresa”, Capo I “dell'impresa in generale”, Art 2082.

beni o di servizi. L'articolo successivo, il 2083<sup>15</sup>, specifica invece in particolare la figura del “piccolo imprenditore”: “sono piccoli imprenditori i coltivatori diretti del fondo, gli artigiani, i piccoli commercianti e coloro che esercitano un'attività professionale organizzata prevalentemente con il lavoro proprio e dei componenti della famiglia”. Questa dunque la definizione dimensionale del nostro ordinamento civilistico.

La Comunità Europea invece identifica in tal senso precise classi dimensionali in conformità a parametri quantitativi. Vengono così definite “*micro*” le imprese che hanno un numero complessivo di dipendenti inferiore a 10 ed un fatturato annuo e/o un totale di bilancio inferiore a 2 milioni di euro; “*piccole*” quelle indipendenti sul piano societario, con un numero di dipendenti inferiore a 50, un fatturato annuo non superiore a 5 milioni di euro e/o un totale di bilancio annuo non superiore a 5 milioni di euro; infine “*medie*” le imprese indipendenti sul piano societario, con un numero di dipendenti inferiore a 250 e un fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 43 milioni di euro. Per rientrare in una determinata classe europea devono essere soddisfatti entrambi i suddetti requisiti, in maniera cumulativa<sup>16</sup>. Inoltre in base alla definizione di piccola e media impresa del D.M. del 18 aprile 2005: il capitale o i diritti di voto non devono essere detenuti per il 25% o più da una sola o, congiuntamente, da più imprese non conformi alla definizione di piccola impresa<sup>17</sup>.

---

<sup>15</sup> Codice Civile, Titolo II “del lavoro nell'impresa”, Capo I “dell'impresa in generale”, Art 2083 cit.

<sup>16</sup> Decreto del Ministero delle attività produttive 18/04/2005, che recepisce la raccomandazione n. 2003/361/CE della Commissione europea del 06/05/2003.

<sup>17</sup> Fanno eccezione le società finanziarie pubbliche e le società di partecipazione al capitale di rischio o, purché non esercitino alcun controllo, gli investitori istituzionali; la soglia del 25% può inoltre essere superata se il capitale è disperso in modo tale che sia impossibile determinare da chi è detenuto e se l'impresa dichiara di poter legittimamente presumere che non è detenuto per il 25% o più da una o più imprese non conformi alla definizione di piccola impresa.

COMUNITÀ EUROPEA				ISTAT
DIMENSIONE	DIPENDENTI	FATTURATO	ATTIVO PATRIMONIALE O CAPITALE INVESTITO	DIPENDENTI
<b>MICRO</b>	1-10	Fino a 2mil €	Fino a 2mil €	1-9
<b>PICCOLA</b>	10-49	Oltre 2 fino a 10 mil €	Oltre 2 fino a 10 mil €	10-49 (11-99)
<b>MEDIA</b>	50-249	Oltre 10 fino a 50 mil €	Oltre 10 fino a 43 mil €	50-249 (100-499)
<b>GRANDE</b>	Oltre 250	Oltre 50mil €	Oltre 43mil €	Oltre 250 (oltre 500)

Fig 4. Parametri dimensionali della Comunità Europea ed Istat

Fonte: Decreto del Ministero delle attività produttive 18/04/2005, che recepisce la raccomandazione n. 2003/361/CE della Commissione europea del 06/05/2003

Possiamo osservare come la Comunità Europea quindi si concentri, per le sue classificazioni, soltanto su parametri quantitativi. Tuttavia una logica per classi è sicuramente riduttiva e incapace di rendere pienamente conto della varietà e della complessità del fenomeno.

In particolare il numero di dipendenti è direttamente influenzato anche da tutta una serie di scelte gestionali e caratteristiche produttive e di settore: tipo di lavorazione capital o labour intensive, grado di integrazione della produzione, diverso livello tecnologico, eventuale crescita per linee esterne, partecipazione a filiere e distretti (abbiamo potuto già osservare dal rapporto Istat come buona parte delle imprese minori intrattenga rapporti con altre imprese, in particolare di natura produttiva). Allo stesso modo anche parametri come il fatturato ed il capitale investito sono direttamente influenzati dalla tipologia di lavorazione, dal valore dei beni prodotti, nonché da eventuali scelte sugli impianti come il leasing e dalle politiche di ammortamento.

E' opportuno ricordare tuttavia che lo scopo delle classificazioni dimensionali da parte della Comunità Europea e della Banca Europea di investimento (la quale si basa sulle stesse classi dimensionali) è però sicuramente diverso da quello della nostra analisi. Le loro finalità sono di tipo statistico-operative o comunque di

formulazione di politiche ed interventi pubblici, come l'erogazione di incentivi, finanziamenti ed agevolazioni regionali, nazionali, europee<sup>18</sup>.

La minore dimensione infatti assume una fondamentale importanza anche a livello europeo: ben 23 milioni di imprese in Europa presentano le caratteristiche di piccola o media impresa, esse rappresentano i due terzi dei posti di lavoro nel settore privato e circa l'80% dei nuovi posti di lavoro creati negli ultimi anni. E' perciò logico che le istituzioni europee riconoscano un ruolo di driver a tali imprese per la crescita e lo sviluppo del territorio, in grado di portarlo anche al di fuori della crisi attuale e per questo negli ultimi anni non sono mancate agevolazioni ed interventi in favore della minore dimensione.

Sono state attivate una serie di iniziative a sostegno sia dello sviluppo che dell'internazionalizzazione delle PMI, tra cui la più importante, che si ritiene opportuno illustrare seppur molto brevemente è lo "Small Business Act" (Sba) promossa dal Consiglio Europeo nel marzo del 2008<sup>19</sup>. Nell'atto vengono esposti 10 principi guida per la formulazione delle politiche comunitarie e statali<sup>20</sup> ai quali si affiancano alcune proposte ispirate appunto al principio "pensare anzitutto in piccolo"<sup>21</sup>. L'obiettivo dello Sba è proprio quello di rafforzare ulteriormente la crescita e la competitività sostenibili delle Pmi. L'Europa richiedendo agli Stati membri la sua rapida adozione, ha l'obiettivo di migliorare l'approccio politico globale allo spirito imprenditoriale, di ancorare

---

<sup>18</sup> Bonti M., *Una nessuna e centomila, Varietà dei percorsi di sviluppo nelle piccole e medie imprese*, Franco Angeli, Milano, 2012.

<sup>19</sup> Garioni G., *Le iniziative della UE per le Pmi e il portale del Made in Italy*, in "Pmi – Il mensile della piccola e media impresa", Anno 18, numero 3 – Marzo 2012, Milano.

<sup>20</sup> 1) dar vita ad un contesto in cui imprenditori ed imprese familiari possano prosperare e che sia gratificante per lo spirito imprenditoriale; 2) far sì che imprenditori onesti, che abbiano sperimentato l'insolvenza, ottengano rapidamente una seconda possibilità; 3) formulare regole conformi al principio "pensare anzitutto in piccolo"; 4) rendere le pubbliche amministrazioni permeabili alle esigenze delle Pmi; 5) adeguare l'intervento politico pubblico alle esigenze delle Pmi: facilitare la partecipazione delle Pmi agli appalti pubblici e usare meglio le possibilità degli aiuti di Stato per le Pmi; 6) agevolare l'accesso delle Pmi al credito e sviluppare un contesto giuridico ed economico che favorisca la puntualità dei pagamenti nelle transazioni commerciali; 7) aiutare le Pmi a beneficiare delle opportunità offerte dal mercato unico; 8) promuovere l'aggiornamento delle competenze nelle Pmi e ogni forma di innovazione; 9) permettere alle Pmi di trasformare le sfide ambientali in opportunità; 10) incoraggiare e sostenere le Pmi perché beneficino della crescita dei mercati.

<sup>21</sup> - Il regolamento sull'esenzione generale per categoria riguardo agli aiuti di Stato; - Il regolamento che definisce lo statuto della Società privata europea; - Una proposta legislativa volta ad aggiornare, semplificare, armonizzare le normative vigenti sulla fatturazione Iva e alleviare gli oneri sulle imprese; - Una modifica alla direttiva 200/35/CE sui ritardi di pagamento per far sì che le Pmi siano pagate puntualmente in tutte le transazioni commerciali.

irreversibilmente il principio “pensare anzitutto in piccolo” ai processi decisionali oltre che promuovere la crescita delle PMI aiutandole ad affrontare i problemi che continuano ad ostacolarne lo sviluppo.

Lo Small Business Act ha subito un processo di revisione culminato nella pubblicazione della comunicazione n. 78/2011 (Review of the “Small Business Act for Europe”<sup>22</sup>) in cui si analizza lo stato di implementazione dell’atto e si evidenziano gli esempi più validi, nonché i punti critici da migliorare, e le priorità di azione in linea con la strategia di Europa 2020. Si portano in particolare all’attenzione gli importanti risultati raggiunti per le Pmi con l’attuazione del “Competitiveness and Innovation Framework Programme” (Cip), il quale ha permesso la facilitazione di investimenti in venture capital e la fornitura di garanzie per prestiti a circa 100.000 piccole e medie imprese, il 90% delle quali microimprese, che hanno creato 1.2 posti di lavoro medi per impresa. La commissione prevedeva inoltre che avrebbero beneficiato del programma circa 200.000 nuove imprese entro il 2013.

Per quanto riguarda l’effettiva attuazione di tale atto, la Commissione giudica i dati relativi alle Pmi italiane inferiori alla media europea per quanto riguarda 7 dei 10 principi cardine dello stesso SBA<sup>23</sup>, anche se l’andamento della maggior parte delle politiche espresso nei tassi di crescita compositi per il periodo 2005-2012 si reputa in rialzo. Altri programmi particolarmente volti alla volontà di maggiore internazionalizzazione delle imprese di minori dimensioni sono ad esempio: il “Centro europeo per le pmi in Cina” ed il “Portale del Made in Italy”.

Anche l’Istat per favorire la possibilità di fare confronti e meglio analizzare i suoi dati, si è adeguato ai parametri dimensionali europei, come abbiamo visto infatti il Rapporto Istat 2013<sup>24</sup> si basa proprio sulle classi dimensionali europee in base al numero di addetti e fatturato.

Raccordare tutte queste definizioni ed i parametri visti, al fine di fare confronti non è semplice. Come abbiamo detto, in letteratura esistono una molteplicità di

---

<sup>22</sup> Scheda informativa SBA 2012 – Italia. Link: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2012/italy\\_it.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2012/italy_it.pdf)

<sup>23</sup> Solo le politiche italiane riguardo: “Pensare anzitutto in piccolo”, “ambiente”, “appalti pubblici ed aiuti di Stato” risultano essere in linea con il resto dell’Europa.

<sup>24</sup> Il rapporto Istat 2013: *La situazione del Paese*, è stato presentato brevemente nel paragrafo precedente.

definizioni di imprese di minori dimensioni, talvolta anche contrastanti tra loro. Tuttavia, concludiamo che non sia così fondamentale, ai fini dello studio, trovare una definizione univoca. Abbiamo ritenuto opportuno cercare di chiarire, seppur brevemente, la complessità del problema, della materia e del fenomeno stesso. Gli studiosi dibattono da tempo sull'efficacia e sull'opportunità o meno di applicare determinati criteri per la definizione della dimensione. Data la relatività di qualsiasi definizione e non essendo comunque possibile prescindere da considerazioni di natura spaziale e temporale, da aspetti personali e soggettivi, da fattori esogeni ed endogeni, si può condividere l'idea di chi ritiene che la dimensione sia, nelle sua più intima essenza, una "sensazione"<sup>25</sup>. A definire questa sensazione concorrono valutazioni sia qualitative che quantitative, sia statiche che dinamiche, di maggiore o minore continuità, omogeneità, coerenza<sup>26</sup>. Parlando di dimensione come "sensazione" riusciamo a capire come il problema dimensionale e definitorio non stia tanto nel valutare quantitativamente elementi, fattori, variabili, quanto nella loro qualità.

Dovremmo considerare dunque un complesso di attributi organizzativi nella definizione della piccola impresa. In particolare profilo e motivazioni del soggetto economico, governance e stile di direzione, assetti organizzativi, organizzazione del lavoro e gestione delle risorse umane, natura delle relazioni esistenti tra imprenditore, manager e livelli operativi, sistema delle decisioni, strumenti di controllo organizzativo, cultura aziendale, definizione dell'orientamento strategico di fondo e della formula imprenditoriale, rapporti e modalità di interazione con l'ambiente emergono, nel loro insieme, quali aspetti in grado di caratterizzare l'aspetto dimensionale<sup>27</sup>.

L'obiettivo quindi, più ambizioso di una mera analisi definitoria, è quello di riuscire a cogliere ed evidenziare le peculiarità delle aziende di minori dimensioni, sottolineandone i punti di forza ed eventuali debolezze in una chiave di lettura positiva, volta al miglioramento delle realtà senza dover necessa-

---

<sup>25</sup> Ricci R. *Il finanziamento delle piccole e medie aziende*, Cursi, Pisa, 1967.

<sup>26</sup> Bonti M., *Una nessuna e centomila, Varietà dei percorsi di sviluppo nelle piccole e medie imprese*, Franco Angeli, Milano, 2012.

<sup>27</sup> Cori E., *Controllo organizzativo, politiche di gestione e dinamica dei rapporti interaziendali*, Giuffrè, Milano, 1997.



riamente stravolgerne la natura, andremo perciò ad analizzare una realtà che, anticipiamo, si presenterà eterogenea, variegata, complessa e multiforme<sup>28</sup>.

Per questo il fenomeno può essere analizzato solamente adottando un approccio multidisciplinare<sup>29</sup>: accanto al contributo dell'economia aziendale infatti assumono importanza gli studi di geografia politico - economica e regionale, di sociologia (studi sul family business), di antropologia e psicologia (studi sulla motivazione e sull'imprenditorialità)<sup>30</sup>, da considerare simultaneamente procedendo all'analisi della realtà.

### *1.3. Caratteristiche dell'impresa di minori dimensioni.*

La letteratura economica storicamente non riconosceva un'identità all'impresa di minori dimensioni, riconducendola piuttosto ad una fase di passaggio verso la grande dimensione. Negli anni 70 le piccole imprese mostrano di essere più in grado delle grandi di rispondere a dinamiche ambientali sempre più complesse ed imprevedibili; inoltre grazie alle loro caratteristiche di elasticità e flessibilità produttiva, si dimostrano più in grado di rispondere alla crescente richiesta di varietà da parte del mercato (prodotti di nicchia) e variabilità (prodotti personalizzati in base alle richieste dei clienti e del mercato).

Occorre arrivare agli anni '80 con la specializzazione flessibile dei distretti e la conseguente diffusione della crescita per linee esterne, per vedere riconosciuta alla piccola impresa una propria identità e vederle riconosciuti, da parte della letteratura, anche dei vantaggi.

Con il fenomeno dei distretti industriali infatti si ha uno spostamento dell'oggetto di analisi da parte della letteratura. Dalla singola impresa si passa ad osservare l'organizzazione di un territorio con una molteplicità di soggetti rilevanti. L'impresa minore che fa parte di un distretto a questo punto mostra

---

<sup>28</sup> Bonti M., *Una nessuna e centomila, Varietà dei percorsi di sviluppo nelle piccole e medie imprese*, Franco Angeli, Milano, 2012.

<sup>29</sup> Boldizzoni D., Serio L., *Il fenomeno piccola impresa: una prospettiva pluridisciplinare*, Guerini, Milano, 1996.

<sup>30</sup> Bonti M., *Una nessuna e centomila, Varietà dei percorsi di sviluppo nelle piccole e medie imprese*, Franco Angeli, Milano, 2012.

comportamenti ed instaura relazioni (con altre imprese, con il mercato, con l'ambiente esterno) del tutto diverse dall'impresa "isolata"<sup>31</sup>. E' l'impresa isolata a mostrare ancora gran parte degli attributi più tradizionali riconosciute dalla letteratura degli anni 50-60: arretratezza, passività, marginalità, carenza di capacità organizzativa, inadeguata attenzione al cambiamento ed ai fabbisogni di nuove competenze e conoscenze. Il distretto invece permette l'uso di economie esterne, vantaggi competitivi dovuti alle relazioni nell'area, spesso a costo zero. Quello che il distretto offriva in questi anni in maniera spontanea, nel contesto attuale, deve essere conquistato e valorizzato dalle piccole realtà di oggi, facendo forza sulle proprie capacità, risorse e competenze<sup>32</sup>.

Volendo evidenziare le principali caratteristiche dell'impresa di minori dimensioni riportiamo in questa sede il significativo elenco proposto da Boldizzoni<sup>33</sup>:

- nella piccola impresa raramente vi è separazione fra proprietà e management;
- non vi è una struttura direttiva consistente con orientamenti e professionalità diverse;
- il potere è saldamente nelle mani del proprietario/manager;
- le rappresentanze sindacali ed i conflitti fra azienda e lavoratori sono in genere poco presenti;
- sono spesso operanti meccanismi di adattamento nei sistemi socio - tecnici che rendono di fatto sopportabile la "qualità della vita";
- i rapporti di lavoro sono in genere poco formali, i compiti tendenzialmente "aperti" e non rigidamente predeterminati;
- esiste in molti casi la possibilità di partecipazione dei lavoratori alle decisioni che riguardano i processi di lavoro;
- i prodotti/mercati/tecnologie sono limitati.

L'elemento fondamentale quindi dell'impresa di dimensioni ridotte che le fa assumere caratteri del tutto particolari è la forte presenza ed importanza

---

<sup>31</sup> Brusco S., *Piccole imprese e distretti industriali: una raccolta di saggi*, Rosenberg & Sellier, 1989.

<sup>32</sup> Bonti M., *Una nessuna e centomila, Varietà dei percorsi di sviluppo nelle piccole e medie imprese*, Franco Angeli, Milano, 2012

<sup>33</sup> Boldizzoni D., *La piccola impresa, gestione e sviluppo delle aziende minori*, Edizioni del sole 24 ore, 1985.

carismatica e non solo, della figura imprenditoriale. L'ipotesi di fondo assunta da Boldizzoni è proprio che la piccola impresa sia spiegabile essenzialmente attraverso una migliore comprensione dei tratti socio - culturali, della personalità, delle motivazioni del manager proprietario. La sovrapposizione fra i ruoli di management e proprietario e la particolare impronta della personalità e delle motivazioni di questa figura complessa condizionano pesantemente la struttura, i meccanismi di funzionamento ed i processi della piccola impresa<sup>34</sup>.

Allo stesso modo altri fattori decisivi dell'organizzazione dello small business sono rappresentati spesso dall'esistenza di legami di famiglia/parentela fra le persone appartenenti al gruppo di management e dalla risoluzione dei problemi di successione e trasferimento della proprietà e delle responsabilità di gestione<sup>35</sup>. Altra caratteristica degna di maggiori attenzioni tra quelle elencate è l'idea imprenditoriale limitata. Le combinazioni prodotti/mercati/tecnologie nelle imprese di minori dimensioni sono spesso limitate nei loro confini e nei fattori attivati (in genere uno dei fattori è prevalente e gli altri sono molto deboli o scarsamente presenti). Spesso tali piccole imprese infatti si situano su mercati interstiziali, limitati per loro natura, a volte difficilmente definibili anche in termini di caratteristiche e di ampiezza. Ciò porta le imprese ad adottare strategie reattive che sono funzione più dei fallimenti e dei successi precedenti che di una analisi di business ed a ricercare forme di organizzazione sufficientemente elastiche per reagire a cambiamenti innovativi sia nel volume che nella natura dell'attività.

Altra caratteristica fondamentale dell'impresa minore è l'importanza vitale della figura del piccolo imprenditore all'interno dell'organizzazione, importanza cui abbiamo già accennato. A tale figura sono attribuite di volta in volta caratteristiche particolari come l'ambizione, la disponibilità a sacrificarsi, ad assumere rischi, la capacità di innovare, la curiosità per la ricerca, la fiducia in sé stesso, il desiderio di autonomia, il bisogno di emergere, e "l'istint of

---

<sup>34</sup> Boldizzoni D., *La piccola impresa, gestione e sviluppo delle aziende minori*, Edizioni del sole 24 ore, 1985.

<sup>35</sup> Dell'impresa familiare e della criticità del processo di passaggio generazionale parleremo approfonditamente nel capitolo successivo.

workmanship”, ovvero il gusto della scienza applicata, del costruire, del lavoro ben fatto etc.

Il profilo del piccolo imprenditore risulta essere particolarmente complesso e di non facile collocazione all'interno delle tradizionali teorie: l'immagine shumpeteriana dell'imprenditore innovatore che introduce nuove combinazioni produttive, l'immagine dell'imprenditore di Knight<sup>36</sup> come colui che assume il rischio di impresa e l'immagine dell'imprenditore di Redlich<sup>37</sup>, come decisore rappresentano le principali interpretazioni del ruolo imprenditoriale. Esse sono in genere ancora tutte presenti ma ridefinite e presentate spesso in modo problematico e diverso a seconda dello specifico contesto di appartenenza e del periodo storico<sup>38</sup>, mentre sono spesso sottovalutati i rapporti fra ruolo imprenditoriale e organizzazione d'impresa.

Laufer<sup>39</sup> sulla base dei dati raccolti presso i titolari di piccole imprese francesi individua quattro tipi di imprenditori: il *manager/innovatore*, il *proprietario*, il *tecnico* e l'*artigiano*. Tali tipologie di imprenditore sono caratterizzate da motivazioni di base diverse e corrispondenti a specifiche e particolari organizzazioni. In particolare l'imprenditore *manager e innovatore* è soprattutto motivato da un desiderio di creazione e di realizzazione, tende alla crescita, accetta la delega ed è favorevole ad un certo decentramento; l'imprenditore *proprietario* ed il *tecnico* invece sono motivati dall'indipendenza e dal potere e sviluppano in genere strutture fortemente centralizzate; mentre l'imprenditore *artigiano* non sembra provare alcuna soddisfazione nell'esercizio del potere, non si riconosce come manager e sottolinea il suo scarso interesse per i problemi di gestione ed organizzazione.

Anche Smith e Miner<sup>40</sup> avendo come riferimento i risultati di una ricerca effettuata negli USA, identificano due tipi di piccoli imprenditori e li definiscono

---

<sup>36</sup> Knight F.H., *Risk, uncertainty and profit*, School of Economics and Political Science, London, 1933.

<sup>37</sup> Redlich F., *A new concept of entrepreneurship*, in “Explorations in Entrepreneurial History”, vol 5, n.1, 1952; Redlich F., *Toward a better theory of risk*, in “Explorations in Entrepreneurial History”, vol 10, n.1, 1957.

<sup>38</sup> Bratina D., Martinelli A., *Gli imprenditori e la crisi: ricerca sull'imprenditorialità*, in “Quaderni di economia e politica industriale” n.4

<sup>39</sup> Laufer J., *Comment on devient entrepreneur*, in “Review française de gestion”, n.2, 1974

<sup>40</sup> Smith N.R., Miner J.B., *Type of Entrepreneur type of firm and Managerial motivation: implications for*

“l'*artigiano*” (craftsman) e l'*opportunista* (opportunistic), associando poi tali figure tipiche a due diversi tipi di impresa: rigida e flessibile. Il primo tipo di piccolo imprenditore, *l'artigiano*, è caratterizzato da una scarsa istruzione formale, una bassa sensibilità ed impegno sociale, un sentimento di incompetenza nei rapporti con l'ambiente ed un orientamento temporale limitato. *L'opportunista* invece è caratterizzato da un'istruzione generale più alta, un maggiore impegno e sensibilità sociale, una maggiore sicurezza nel cogliere i cambiamenti nell'ambiente esterno ed è contraddistinto da uno spiccato orientamento verso il futuro.

Strettamente collegabili a questi profili risultano essere, secondo Smith e Miner, le caratteristiche delle imprese gestite. Nel caso dell'*artigiano* esse sarebbero tendenzialmente caratterizzate da rigidità strutturale, nel caso dell'*opportunista* da adattabilità/flessibilità. Si tratta di classificazioni ovviamente superficiali in quanto si basano su una gamma troppo limitata di motivazioni e tratti personali anche se interessanti a livello teorico per cercare di capire meglio la realtà. Tali contributi sembrano confermare l'esistenza di diversi tipi di base di organizzazione della piccola impresa derivanti dalle caratteristiche personali del manager proprietario e situabili lungo un asse ai cui estremi può essere collocata un'organizzazione rigida ispirata ai modelli meccanicistici (imprenditore tecnico ed artigiano), più flessibile ed ispirata ai modelli organicistici, ma non per questo meno accentrata nelle mani di un'unica persona, nel caso dell'imprenditore manager e proprietario.

L'accentramento dunque sembra rappresentare il più evidente tratto organizzativo distintivo della piccola impresa derivante dalla figura del manager/proprietario. Tale tratto tuttavia sembra assumere nel caso dello small business connotazioni particolari e non necessariamente negative, in altre parole di patologia organizzativa. Esso pare una necessità naturale derivante dal carisma del capo e dall'integrazione fra fini individuali e fini organizzativi. Inoltre la dimensione limitata permette la moltiplicazione dei contatti personali e lo stile di leadership è spesso orientato verso i compiti e le persone. Ne risulta che l'organizzazione

permette di rispondere di più alle aspirazioni degli individui. Questa migliore integrazione porta ad una valorizzazione personale dell'individuo e nell'ipotesi in cui il capo appaia come l'elemento motore di tale valorizzazione, l'accentramento sarà più che accettato, desiderato<sup>41</sup>.

Per quando riguarda la struttura tipica delle organizzazioni di minori dimensioni, possono essere utili per una migliore comprensione di tali realtà, gli studi e le ricerche circa l'individuazione delle caratteristiche strutturali, in particolare delle strutture semplici, anche se nella maggior parte dei casi non sono focalizzati esclusivamente sullo small business. Occorre premettere subito che nella configurazione strutturale semplice, la "semplicità" non è tanto derivata dalle ridotte dimensioni (in termini di numero di addetti, di volume di produzione etc) quanto dalle funzioni e competenze manageriali presenti. Nelle piccole imprese in genere le funzioni direzionali sono concentrate in uno o pochi ruoli, mancano specialisti funzionali ed il controllo direzionale è affidato a meccanismi informali<sup>42</sup>.

Un significativo contributo in questo senso è dovuto a Minzberg<sup>43</sup> che osserva come le caratteristiche delle organizzazioni si suddividano in raggruppamenti naturali o configurazioni aventi parti o componenti fra loro coerenti. In particolare egli definisce 5 configurazioni possibili riguardo la struttura: la struttura semplice, la burocrazia della macchina, la burocrazia professionale, la soluzione divisionale, l'adhocrazia. Tali configurazioni sono definite sulla base di alcuni elementi reputati fondamentali:

- la specializzazione dei compiti;
- la formalizzazione delle procedure (descrizione dei compiti, regole ecc);
- l'addestramento e l'indottrinamento formali richiesti dal compito;
- il raggruppamento delle unità (in particolare per funzione svolta o per mercato servito);

---

<sup>41</sup> Gervais M., *Per una teoria dell'organizzazione delle piccole e medie imprese*, in "Revue française de gestion", vol X, marzo - aprile, 1978.

<sup>42</sup> Boldizzoni D., *La piccola impresa, gestione e sviluppo delle aziende minori*, Edizioni del sole 24 ore, 1985.

<sup>43</sup> Minzberg H., *Organizational design: fashion or fit*, in "Harvard Business Review", 1981 (trad it. In *Problemi di gestione*, n.6, 1981).

- la dimensione di ogni unità (cioè l'ampiezza del controllo di ciascun manager);
- i sistemi di pianificazione e di controllo delle prestazioni e dei risultati utilizzati;
- i meccanismi di collegamento, quali le task forces, gli integratori e la struttura per matrice;
- la delega di autorità lungo la linea gerarchica (denominata decentramento verticale);
- la delega di autorità al di fuori della linea gerarchica ai non managers (denominata decentramento orizzontale).

Con l'elaborazione di tale modello, Minzberg vuole dimostrare come i diversi elementi richiamati si possano combinare in modo coerente ed armonico, dando vita alle cinque diverse configurazioni richiamate. Nessun elemento determina gli altri, piuttosto, tutti si influenzano reciprocamente ed insieme contribuiscono alla formazione di un sistema integrato.

Minzberg riconosce nella struttura semplice la forma organizzativa più coerente rispetto alle caratteristiche distintive dello small business individuate, in particolare, dalla presenza incisiva del manager proprietario e dall'idea imprenditoriale limitata. Per questo motivo all'interno del presente lavoro si ritiene opportuno approfondire i caratteri di tale tipo di struttura.

Nonostante ciò, come vedremo nel corso dell'analisi, Minzberg non riconosce alla struttura semplice una capacità di tenuta nel tempo e di sviluppo. Per l'autore si tratta piuttosto di una configurazione necessaria solo nella fase di costituzione delle aziende, per la gestione delle stesse in condizioni ambientali semplici e dinamiche o per la conduzione delle aziende che si confrontano con un ambiente particolarmente ostile<sup>44</sup>. Gli elementi strutturali tipici di questo tipo di configurazione sono: una bassa specializzazione dei compiti, un basso livello di formazione e indottrinamento, una scarsa formalizzazione del comportamento burocratico, il criterio di raggruppamento delle unità è solitamente funzionale, la

---

<sup>44</sup> Minzberg H., *Organizational design: fashion or fit*, in "Harvard Business Review", 1981 (trad. it. in *Problemi di gestione*, n.6, 1981).

dimensione delle unità è ampia, uno scarso impiego di sistemi di pianificazione e controllo, un limitato ricorso a meccanismi di collegamento e un netto accentramento. La struttura semplice dunque è costituita da uno o pochi top manager e da un gruppo di dipendenti che svolgono l'attività fondamentale. Solo una minima parte del comportamento della struttura è standardizzata o formalizzata e viene fatto un utilizzo minimo di sistemi di pianificazione, addestramento e dei meccanismi di collegamento. Il ricorso a managers della linea intermedia è limitato, poiché buona parte del coordinamento è assicurato dal vertice strategico mediante la supervisione diretta. E' al vertice strategico, infatti, che in questa configurazione risiede il potere effettivo, egli è parte fondamentale dell'organizzazione. Anche la presenza di staff di supporto è minimizzata per mantenere le caratteristiche di snellezza e di flessibilità della struttura.

L'organizzazione deve essere flessibile poiché l'azienda opera in un ambiente dinamico, spesso per scelta poiché si tratta della sola situazione in cui può competere e superare le burocrazie. L'ambiente deve altresì essere semplice, così come il sistema di produzione dell'azienda, di modo che il general manager possa conservare un controllo centralizzato. A sua volta il controllo centralizzato rende la struttura semplice ideale rispetto ad un'innovazione rapida e flessibile, quanto meno a un'innovazione di tipo semplice. Tuttavia, se sono richieste forme complesse di innovazione, la struttura semplice si dimostrerà inadeguata a causa proprio della centralizzazione che la caratterizza. Infatti, come avevamo già accennato, per Minzberg le aziende che adottano le strutture semplici sono spesso giovani e di piccola dimensione, in parte perché l'invecchiamento e la crescita le spingono a burocratizzarsi ed in parte perché la loro vulnerabilità ne provoca in molti casi la scomparsa. Esse, secondo tale teoria non hanno mai la possibilità di diventare vecchie e di crescere in termini dimensionali.

Quasi tutte le aziende iniziano la loro vita come strutture semplici riconoscendo un ruolo determinante al proprietario manager che le ha fondate. La maggior parte delle aziende poi torna a strutture semplici, a prescindere dalla dimensione o dal tipo di configurazione che in condizioni normali risponde alle loro



necessità, qualora si trovi a fronteggiare un ambiente particolarmente pressante ed ostile nei loro confronti. In altri termini, i sistemi e le procedure vengono “sospesi” in questi casi, il potere ritorna al manager proprietario per concedergli la possibilità di invertire la situazione<sup>45</sup>.

Volendo proseguire nel tentativo di tratteggiare le caratteristiche delle imprese di minori dimensioni, possiamo ora ad analizzare il tipico approccio di tali imprese all’attività di decision making ed al pensiero strategico<sup>46</sup>.

Il comportamento del manager/titolare per quanto riguarda appunto l’ottica strategica è in genere caratterizzato da un “Muddling through approach”<sup>47</sup>, ovvero un approccio confusionario, pressappochista, visto in termini di scarto rispetto ad una situazione ideale desiderata e la resistenza ad adottare i modelli di analisi e di pianificazione strategica come espressione di irrazionalità.

Ciò è rilevato da numerosi studiosi, tra cui Bamberger<sup>48</sup>. Egli osserva come nelle imprese oggetto di studio, i processi decisionali di assunzione delle decisioni strategiche riflettano quasi sempre un comportamento reattivo più che di anticipazione. Il management invece di affrontare l’analisi dei problemi a lungo termine, è completamente assorbito nella risoluzione degli urgenti problemi giornalieri. Di conseguenza, la ricerca di informazioni è limitata allo status quo ed ai problemi percepiti. Gli elementi della politica dell’impresa e lo sviluppo della stessa non vengono pianificati, derivano piuttosto e sono il risultato di una sequenza di piccoli passi, più o meno coordinati. L’assenza di precise e formalizzate strategie ed il mancato utilizzo di modalità di analisi e di pianificazione strategica sono attribuiti di volta in volta alla tendenza del piccolo imprenditore a lottare giorno per giorno per la sopravvivenza, a ragionare sul

---

<sup>45</sup> Minzberg H., *Organizational design: fashion or fit*, in “Harvard Business Review”, 1981 (trad it. In *Problemi di gestione*, n.6, 1981); Boldizzoni D., *La piccola impresa, gestione e sviluppo delle aziende minori*, Edizioni del sole 24 ore, 1985.

<sup>46</sup> Il “pensiero strategico” rappresenta un modo sistematico di guardare al futuro, di pensare all’organizzazione in termini di ricerca di coerenza fra obiettivi e risorse, un mezzo per comunicare al personale dove si vuole andare, di identificare i mezzi per realizzare gli obiettivi dell’impresa, quindi risulta evidente come le strategie siano percepite come una necessità ed una condizione per assicurare il successo all’impresa.

<sup>47</sup> Boldizzoni D., *La piccola impresa, gestione e sviluppo delle aziende minori*, Edizioni del sole 24 ore, 1985. Cit. p.144

<sup>48</sup> Bamberger I., *Business Policy Planning in small medium size firms*, in “Management International Review”, n.1, 1980, (trad it. In *Problemi di gestione*, n.1, 1980).

breve periodo, all'ignoranza circa le possibilità/opportunità offerte dall'ambiente esterno, alla difficoltà ad effettuare analisi sofisticate del business e del settore ed a ricercare informazioni ecc. Sono attribuite cioè a carenze culturali dell'imprenditore ed alla sua difficoltà oggettiva nell'utilizzare/adattare i concetti e gli strumenti proposti dalla dottrina, più che alle diversità di tipo "strutturale" della piccola impresa.

Da queste premesse si muove proprio un'ulteriore conclusione di Bamberger, il quale osserva che il processo di decision - making strategico nelle piccole imprese è in stretta relazione sia con le caratteristiche del sistema di direzione, che con la situazione strategica delle piccole imprese. Le caratteristiche del sistema di direzione, come abbiamo visto, si riconducono al forte accentramento delle decisioni da parte del manager proprietario, alla presenza di una struttura direzionale raramente differenziata e specializzata, all'esistenza di un sistema informativo scarsamente formalizzato, ecc. La situazione strategica delle piccole imprese invece è caratterizzata dal fatto che il vantaggio concorrenziale risiede nell'elevata flessibilità di produzione e di gestione<sup>49</sup>. Se si considerano questi tratti caratteristici non sorprende che sia risultato particolarmente inadeguato, nel caso delle piccole imprese, il ricorso ai più conosciuti e diffusi modelli di pianificazione strategica<sup>50</sup>.

A questo punto si reputa possibile ed opportuno proseguire l'analisi con l'evidenziazione dei vantaggi della minore dimensione. L'autentico punto di forza di questo tipo di aziende è sicuramente la sua flessibilità, elemento dal quale non può prescindere una piccola impresa che mira al successo<sup>51</sup>. Per flessibilità si intende la capacità dell'impresa di rispondere ai mutamenti del mondo esterno attraverso una modifica della propria struttura e del proprio modo di operare. Il vantaggio diventa tanto più rilevante nella misura in cui al vantaggio della piccola impresa corrisponde un punto di debolezza, un chiaro svantaggio dell'impresa di maggiori dimensioni. Inoltre tale vantaggio diventa

---

<sup>49</sup> Della caratteristica di flessibilità parleremo più approfonditamente nel proseguo del lavoro in merito ai vantaggi dell'impresa di minori dimensioni.

<sup>50</sup> Bamberger I., *Business Policy Planning in small medium size firms*, in "Management International Review", n.1, 1980, (trad it. In Problemi di gestione, n.1, 1980)

<sup>51</sup> Russo G., *Piccola impresa: errori, punti forti e punti deboli*, FrancoAngeli, Milano, 1996.

tanto più forte quanto più sono numerosi e frequenti i cambiamenti dell'ambiente esterno. Si vuole intendere in particolare un concetto di flessibilità produttiva e soprattutto organizzativa delle imprese e di conseguenza di flessibilità del lavoro. Il termine flessibilità organizzativa infatti indica la capacità dell'impresa di adeguarsi ai mutamenti del contesto attraverso il miglioramento della propria organizzazione aziendale, delle proprie risorse tecnologiche, della gestione risorse umane e delle relazioni esterne<sup>52</sup>.

I mutamenti che è possibile mettere in atto in risposta a cambiamenti esterni possono riguardare infatti cosa si produce, come si produce, la quantità delle risorse per produrre o la loro organizzazione, come si distribuisce, come ci si proietta all'esterno, il tipo di clientela o il segmento di mercato a cui ci si rivolge, la strategia per sviluppare la domanda, il rapporto con la concorrenza o con alcuni concorrenti. Per alcuni di questi cambiamenti sono state coniate dizioni tecniche ormai entrate nell'uso comune, come, in particolare, "riconversione" per indicare la necessità di cambiare abbastanza radicalmente ciò che si produce e "ristrutturazione" per intendere la necessità di modificare abbastanza radicalmente l'organizzazione dell'impresa.

Sul finire degli anni '80, ad evidenza dell'importanza del vantaggio della flessibilità, alcuni grandi gruppi americani iniziarono a tentare di applicare una strategia nota come "intrapreneurship inside entrepreneurship", che si potrebbe approssimativamente tradurre come rinascita dello spirito imprenditoriale all'interno delle grandi aziende. Il tentativo voleva essere non solo una risposta all'eccessiva rigidità e burocratismo delle grandi organizzazioni aziendali ma anche un tentativo di difesa dalla lotta insidiosa ed agile delle piccole imprese. Tale orientamento consisteva nello spaccare i grandi gruppi in centri di costo autonomi, dei quali i dirigenti sarebbero stati responsabili a titolo quasi imprenditoriale, ovvero una frantumazione della grande impresa in una miriade di piccole imprese capaci di riacquistare la flessibilità propria della piccola dimensione<sup>53</sup>.

---

<sup>52</sup> Paoletti F., Ripamonti F., *La gestione flessibile delle risorse umane fra dimensione quantitativa e qualità dei comportamenti*, in "Quaderni di Management", n.11 del 4/03/2009.

<sup>53</sup> Russo G., *Piccola impresa: errori, punti forti e punti deboli*, FrancoAngeli, Milano, 1996.

La piccola impresa dunque sarebbe avvantaggiata nell'impostare e realizzare mutamenti radicali, tuttavia si è soliti definire la Piccola e Media impresa il regno dei cambiamenti incrementali, infatti non è scontato che l'imprenditore riesca o scelga di effettuare cambiamenti radicali anche se richiesti dal mercato, soprattutto se non guidato da qualcuno. Anche adattamenti originali ed apparentemente un po' anomali della sua struttura produttiva che riflettano l'adattamento alle capacità reali delle risorse umane disponibili sono più frequenti e fattibili. Nella grande impresa invece si tende a dare per scontato che il personale debba essere assunto con le caratteristiche richieste dal macchinario o che egli riesca a riciclare le sue capacità secondo le nuove esigenze.

La flessibilità, in particolare nella sua accezione produttiva, delle piccole imprese tuttavia incontra limiti in due tipi di aziende: nell'azienda artigiana e nell'azienda di servizi professionali con una figura relativamente forte di fondatore/coordinatore. In questi casi la libertà di cambiamento risulta molto limitata dalla forte connotazione soggettiva dei rapporti che l'azienda, a mercato prevalentemente locale, ha stabilito con i suoi clienti, rapporti di fiducia personale spesso basati anche sulla conoscenza diretta. E' evidente che una società di consulenza legale non possa diventare un laboratorio di analisi chimiche, né un laboratorio artigiano un produttore di capsule in plastica<sup>54</sup>. Un limite analogo si riscontra nelle imprese ad alta tecnologia in cui fondatori e direttori provengono quasi sempre da un'elevata specializzazione professionale che si trasferisce dal soggetto all'azienda. In questi casi le grandi virate non sono immaginabili, se non attraverso la creazione di nuove aziende che con le precedenti hanno in comune solo la proprietà.

In conclusione di fronte a gravi perturbazioni esterne l'imprenditore si trova di fronte a 3 opzioni: chiudere l'azienda, magari riaprendone successivamente un'altra in un contesto diverso; non effettuare alcun intervento importante, sperando che prima o poi cessino i fattori esterni di turbamento e si ristabilisca l'equilibrio accettabile in passato; intervenire con modifiche importanti sulla struttura e sulla direzione di marcia dell'azienda.

---

<sup>54</sup> Russo G., *Piccola impresa: errori, punti forti e punti deboli*, cit.

Come abbiamo accennato, il piccolo imprenditore, pur avendo in mano uno strumento particolarmente flessibile, raramente sceglie la strada del cambiamento radicale, a meno che qualcuno a lui noto e di fiducia, non lo spinga a tale scelta. Non vi è dubbio comunque che l'estensione di queste capacità di adattamento farebbe aumentare il tasso di sopravvivenza delle piccole imprese con grande vantaggio sia per gli imprenditori, sia per la comunità.

Qualora le piccole imprese siano concentrate in maniera spaziale e/o abbiano tra loro rapporti di rete densi e frequenti e quindi abbiano la possibilità di maturare orientamenti e decisioni di reciproca influenza, è più probabile che in presenza di forti variazioni dell'ambiente esterno, si registrino forti mutamenti aziendali. Questo fenomeno è chiamato flessibilità di gruppo ed anch'essa può divenire un vantaggio.

Il vantaggio della flessibilità organizzativa tipica di questo tipo di imprese, non è portato soltanto dalla dimensione ridotta ma anche da fattori originali della piccola impresa che la condizionano. Tali fattori sono così identificabili brevemente<sup>55</sup>:

- la presenza in azienda di capacità umane non sfruttate o solo parzialmente sfruttate: queste competenze possono essere acquisite subito, qualora vengano evidenziate o ne nasca la necessità, con costi relativamente bassi;
- la possibilità di coesistenza del vecchio con la sperimentazione del nuovo in maniera graduale;
- la possibilità di impiego multiforme e relativamente elastico delle risorse umane (flessibilità del lavoro). Il piccolo imprenditore infatti può ridurre al massimo se occorre o se conviene, la cosiddetta occupazione stabile e costante della sua azienda. Ricorrendo invece all'utilizzo a tempo pieno di contratti d'opera, lavoro a domicilio e lavoro part - time, con l'effetto generale di un notevole risparmio rispetto all'impiego di organici fissi tipico della grande impresa;

---

<sup>55</sup> Russo G., *Piccola impresa: errori, punti forti e punti deboli*, FrancoAngeli, Milano, 1996.

- la possibilità di impiegare contemporaneamente macchinari di epoche diverse e di tipo diverso per sfruttare le concrete capacità tecniche esistenti nell'impresa. Ciò avviene difficilmente nella grande impresa in cui i macchinari vengono acquistati e rinnovati continuamente per garantire omogeneità di prestazioni, di qualità, di competenze umane e di controllo;
- una maggiore possibilità di sfuggire ai danni d'immagine che possono derivare da tutti i mutamenti troppo bruschi, erroneamente e superficialmente attribuiti ad incertezza ed impreparazione del titolare. Questo è possibile grazie relativo anonimato della piccola impresa, anche se proprio tale caratteristica è anche un punto di debolezza per l'affermazione del marchio e per il posizionamento del prodotto;
- la possibilità di combinare la vendita dei propri prodotti con la vendita di prodotti complementari fabbricati da altri e sui quali è realizzabile un profitto superiore. La grande impresa difficilmente potrà farlo sia per motivi di specializzazione distributiva, sia per motivi di immagine;
- la possibilità di combinare un'attività di subfornitura per le grandi imprese con produzioni minori destinate al mercato. E' il caso di piccole imprese che ad esempio producono componenti per auto per una grande società e al contempo destinano una parte della produzione al mercato dei ricambi;
- la possibilità di scoprire ed utilizzare le cosiddette "nicchie di mercato". Si tratta di mercati di dimensioni ridotte che per loro natura escludono con buona sicurezza l'intervento concorrenziale delle grandi imprese e riducono il numero dei competitor soprattutto se i costi di trasporto limitano le convenienze economiche in un raggio abbastanza limitato.

Ovviamente lo sfruttamento di tali vantaggi potenziali e la loro efficacia concreta dipendono sempre dalla competenza dell'imprenditore, dalla sua capacità di guida e di prontezza nella lettura dei cambiamenti del mercato.

Passiamo ora all'analisi di quelli che, più che limiti, si preferisce trattare come errori possibili e/o particolarmente ricorrenti nelle imprese di minori dimensioni. Errori che possono avere conseguenze più o meno gravi sul funzionamento

dell'impresa, spesso fino a comprometterne lo sviluppo o addirittura la sopravvivenza.

Mark Stevens<sup>56</sup> ha proceduto ad analizzare tali errori e farne un montaggio didattico particolarmente interessante, ripreso ed integrato con l'evidenza di ulteriori casi aziendali nell'opera di Russo<sup>57</sup>. Possiamo dunque all'analisi dei diversi errori, delle loro principali cause e degli interventi possibili per tentare di risolvere o migliorare le criticità dovute a tali errori.

Tra gli errori più frequenti evidenziamo quelli *di tipo finanziario* e vi troviamo in primo luogo la *sottocapitalizzazione*. Essa può essere dovuta alla sottovalutazione dell'investimento da compiere o delle spese di gestione, nonché dal ritardo dell'inizio dell'attività aziendale e quindi della fatturazione. Altre cause possono essere una crescita delle vendite più lenta del previsto, l'abbandono di un socio o la mancata previsione delle spese di mantenimento dell'imprenditore e della famiglia nel caso di impresa familiare. La sottocapitalizzazione può avere effetti piuttosto gravi: la riduzione dell'investimento previsto che comporterebbe la riduzione della produzione e del fatturato atteso, la contrazione del capitale circolante che comporterebbe la riduzione della produzione al di sotto della capacità produttiva, e vendite e fatturato, di nuovo, minori del previsto. Tale condizione farebbe subire all'impresa un'assenza drastica di liquidità con conseguente ricorso al credito di esercizio, ove possibile, per garantire l'operatività. Gli utili dei primi anni così non affluirebbero all'auto-finanziamento, ovvero agli investimenti necessari allo sviluppo ma verrebbero impiegati per il rimborso dei debiti. La carenza di liquidità non sanata a questo punto crescerebbe proporzionalmente allo sviluppo dell'impresa ed il tamponamento attuato attraverso la distrazione provvisoria di fondi destinati ad altri fini introdurrebbe in azienda uno stress finanziario cronico. Qualora la piccola impresa si trovi in questa situazione che appare cronica e circolare, può essere particolarmente utile un Piano di risanamento aziendale e di consolidamento dei debiti a breve in un debito di lungo termine.

---

<sup>56</sup> Stevens M., *36 Small business mistakes and how to avoid them*, Parker publishing Company, New York, 1978.

<sup>57</sup> Russo G., *Piccola impresa: errori, punti forti e punti deboli*, Franco Angeli, Milano, 1996.

*La mancanza di un polmone finanziario per periodo recessivi* è un altro comune errore di tipo finanziario dell'impresa minore. Gli effetti di tale errore sono molto simili a quelli della sottocapitalizzazione ma è possibile evitarne la cronicità se si è in grado di sopravvivere fino alla ripresa economica e se è possibile compensare, nella fase espansiva immediatamente seguente, lo squilibrio finanziario della fase recessiva.

*L'autofinanziamento come unica fonte di finanziamento* è un altro errore finanziario tipico della piccola impresa. Ciò è spesso dovuto alla volontà dell'imprenditore di essere autosufficiente nei confronti della società e dalla sua volontà di non rivelare la storia e la situazione dell'azienda. Può essere dovuto anche all'incapacità di elaborare un piano di sviluppo a medio termine o da passate esperienze negative con le banche come improvvise richieste di rientro. Un'altra causa di sottovalutazione di tale problema può essere una situazione di forte liquidità aziendale o l'insofferenza per tempi e procedure tecniche. Talvolta l'autofinanziamento come unica fonte di finanziamento invece è la scelta che viene compiuta dall'imprenditore che dispone di una scarsa possibilità di offrire garanzie reali o di credibilità agli occhi dell'istituto finanziario. Un'altra ragione tipica del piccolo imprenditore che compie questo errore è il suo timore di perdere il controllo proprietario dell'azienda. Questa scelta però può imporre seri limiti allo sviluppo di impresa qualora l'imprenditore preferisca non cogliere un'opportunità piuttosto che ricorrere a capitali esterni, oppure decida di utilizzare riserve finanziarie destinate ad eventi di gestione per tali investimenti. Interventi utili per evitare di incorrere in questo errore possono essere la delega della funzione finanziaria ad un collaboratore esperto, la differenziazione delle risorse finanziarie dell'azienda attraverso credito a breve termine, a medio lungo termine ed eventuale ricorso diretto al mercato finanziario (Borsa o simili)<sup>58</sup> o, nel caso sia possibile, al credito agevolato per la piccola impresa.

---

<sup>58</sup> L'1/03/2012 nasce AIM Italia – Mercato Alternativo del Capitale per le piccole e medie imprese. Il Mercato nasce dall'accorpamento dei mercati AIM Italia e MAC, al fine di razionalizzare l'offerta dei mercati dedicati alle PMI e proporre un unico mercato pensato appositamente per loro e sulla base delle loro esigenze. Tale Mercato Alternativo del Capitale offre alle imprese minori la possibilità di accedere in modo efficiente ad una platea selezionata di investitori focalizzati sulle small caps. E' concepito per offrire un percorso più rapido e flessibile alla quotazione, ma al contempo tutelare gli investitori.



*Assenza di serie pluriennali dei costi fissi e variabili.* Questo errore è tipico soprattutto delle micro imprese, familiari ed agricole, che non sono tenute all'obbligo del Bilancio e che redigono bilanci formali (per lo più ispirati a criteri ed obiettivi fiscali), ma non il conto profitti e perdite. In questo caso diventa impossibile effettuare valutazioni sullo stato di salute dell'impresa o del miglioramento/peggioramento dell'equilibrio aziendale nel tempo e di conseguenza ricercarne eventuali cause. Le opinioni imprenditoriali si basano di conseguenza su congetture, infatti i soli dati finanziari aggregati non consentono di fare una diagnosi economica dell'impresa. Si tratta di una condizione potenzialmente molto rischiosa, sarebbe utile invece ricostruire, ove possibile, almeno il conto profitti e perdite degli ultimi tre anni attraverso la contabilità aziendale ed impostare il conto profitti e perdite a regime.

*La mancanza di cash flow previsionale* è un altro errore tipico della piccola impresa, dovuto spesso ad una scarsa attenzione al ruolo della liquidità o alla scarsa dimestichezza con l'allocatione delle risorse finanziarie e con l'impiego di tecniche anche elementari di programmazione aziendale. Questo però può provocare tensioni finanziarie con effetti generali sulla vita aziendale nonché il peggioramento di eventuali rapporti bancari in caso difficoltà a rispettare le scadenze. Può essere molto utile l'inserimento del cash - flow previsionale annuo con aggiornamento ordinario mensile ed eventuale aggiornamento straordinario per eventi imprevisti, nonché l'effettuazione di controlli periodici della liquidità di cassa.

*Un eccessivo immobilizzo del capitale* spesso a scapito degli altri bisogni del capitale stesso è l'ultimo dei tipici errori di tipo finanziario che si intende presentare. Questo errore è tipico soprattutto della fase di ideazione e fondazione

---

In fase di ammissione non è richiesta la pubblicazione di un prospetto informativo ai sensi della direttiva prospetti e successivamente non è richiesta la pubblicazione dei resoconti trimestrali di gestione. Il mercato si basa sulla presenza di una figura chiave: il Nominated Adviser (Nomad), soggetto responsabile nei confronti di Borsa Italiana, incaricato di valutare la società ai fini dell'ammissione e in seguito di assisterla, guidarla e accompagnarla per tutto il periodo di permanenza sul mercato. Tutto ciò consente alle imprese di minori dimensioni di accedere al mercato dei capitali in modo rapido e a costi più contenuti rispetto al mercato principale, assicurando al contempo trasparenza e liquidità per gli investitori. Inoltre attraverso AIM Italia – Mercato Alternativo del Capitale le imprese potranno accedere a un mercato realmente globale, beneficiando di visibilità internazionale e della credibilità conquistata dall'AIM inglese e dai mercati di Borsa Italiana. Link alla fonte: <http://www.borsaitaliana.it/azioni/mercati/aim-italia/descrizione-aim-italia/descrizione.html>

della piccola impresa in cui il neo - imprenditore prevede quasi automaticamente l'acquisto della sede o del terreno e degli impianti con cui iniziare l'attività. Se ciò avviene senza aver valutato attentamente gli effetti di tale scelta, le alternative possibili o avviene a scapito degli altri bisogni di capitale in azienda, è inevitabile una carenza di liquidità. Questo tipo di errore è particolarmente difficile da recuperare, in quanto il disinvestimento di immobili o macchinari è un'alternativa praticamente inesistente o comunque sempre rovinosa. L'affitto a terzi di parte della superficie dell'immobile o del tempo/impianti e la ricerca di lavorazioni per conto terzi per accrescere lo sfruttamento produttivo degli impianti stessi, possono essere tentativi di soluzione.

Passando all'analisi di altri errori tipici *di stampo più generale ed organizzativo* riscontrabili nella piccola impresa, si può considerare anzitutto l' *'assorbimento dell'imprenditore nella routine e nel processo produttivo*. Le cause di questo comportamento sono principalmente la tendenza dell'imprenditore - titolare all'"onnipresenza", la volontà di avere tutto sotto controllo in maniera diretta, la sua conseguente riluttanza a concedere deleghe ai collaboratori. Secondo la mentalità dell'imprenditore, tale presenza gli consente di detenere un controllo "assoluto" sull'attività aziendale, ciò che gli permetterebbe di effettuare la cosiddetta "navigazione a vista", una gestione quotidiana dell'impresa in assenza di una precisa e formalizzata pianificazione. Tale comportamento però fa sì che l'imprenditore non abbia nemmeno il tempo per pensare alle alternative ed alle linee di sviluppo dell'impresa nel medio periodo e comporta una totale assenza di strategia e pianificazione aziendale. Inoltre vi si collega una scarsa produttività del lavoro imprenditoriale e l'assenza di strumenti di controllo gestionali, apparentemente sostituiti dal controllo diretto del titolare<sup>59</sup>. Ciò comporta una particolare lentezza nello sviluppo aziendale e l'intralcio all'instaurazione di sane procedure e prassi amministrative. Inoltre l'azienda, in assenza dell'imprenditore che incorre in questo tipo di errore, subisce necessariamente una paralisi. Il suo coinvolgimento eccessivo nel processo produttivo comporta anche che venga

---

<sup>59</sup> Dei possibili strumenti di controllo applicabili nella piccola impresa parleremo più approfonditamente nei capitoli 3 e 4.

meno da parte dell'imprenditore, una visione orizzontale, sistemica e quindi una capacità di gestione dell'impresa che sia complessiva, globale, sistemica e sistematica, la quale sembrerebbe invece esaurirsi nel solo aspetto produttivo. Si tratta dunque di un errore di fondo molto grave che impoverisce le possibilità di sviluppo dell'azienda. Possibili interventi di rettifica di tale situazione cronica potrebbero essere l'individuazione immediata dei compiti delegabili e dei collaboratori che possono svolgerli con conseguente inizio del processo di affidamento delle deleghe. Sarebbe poi opportuna la definizione del ruolo di un manager di supporto con corrispondente affidamento delle funzioni di previsione e programmazione e la separazione dell'amministrazione ordinaria dalla straordinaria.

*L'assenza di deleghe* poi può essere considerata anche un errore a sé stante. Pur condizionato da quanto detto finora sulla mentalità imprenditoriale dell'"onnipresenza", tale errore può essere specificatamente dovuto anche ad altri fattori: una diffidenza generale dell'imprenditore verso gli altri come sua caratteristica psicologica di fondo; un'esperienza negativa del passato di una delega mal esercitata o ad una forma di gelosia della proprietà ed identificazione della titolarità con la gestione operativa. Di per sé una totale assenza di delega può comportare seri limiti alle possibilità sia di sviluppo che di un'eventuale crescita. Inoltre si corre il rischio di una continua perdita di opportunità commerciali, compiendo l'esercizio delle varie funzioni in maniera discontinua con una grave frammentazione della visione aziendale (l'imprenditore si occuperà oggi della produzione, domani della vendita, dopodomani della finanza ecc). Grave conseguenza di questo atteggiamento è la già citata paralisi in cui incorre necessariamente l'azienda in assenza della figura del suo titolare e l'assenza di comunicazione orizzontale a tutto vantaggio di quella verticale verso l'imprenditore. Gli interventi anche su questo errore non sono quasi mai di tipo autocritico ma richiedono piuttosto l'intervento di un osservatore o consulente esterno di fiducia e l'introduzione di qualche persona nuova in azienda.

Un altro grave errore tipico dell'impresa di piccole dimensioni è la *sottovalutazione dei sintomi di declino aziendale*. Un'indagine campionaria

svolta negli Stati Uniti<sup>60</sup> mostra che per la piccola impresa è più facile salvarsi da un'improvvisa e repentina caduta della redditività aziendale (Roi), che da un lento e progressivo affievolimento. La terapia è quella di riconoscere le cause del fenomeno, predisporre una reazione tempestiva e reperire le risorse per uno scatto positivo. La gravità del rischio per la piccola impresa consiste nella circostanza che generalmente l'unica persona che dispone, o dovrebbe disporre, dei dati sufficienti ad identificare il "malanno" è il titolare. Se egli non è capace di identificarne i segni o li attribuisce alla mala sorte o a forze di mercato incontrollabili non produrrà alcuna reazione e la fine dell'impresa sarà molto probabile<sup>61</sup>. Possono essere molto utili, per evitare ciò, una pianificazione strategica di medio e lungo periodo, il potenziamento della comunicazione aziendale sia esterna che interna nonché cambiamenti decisivi in merito alla rete di vendita o alla produzione, occorre cioè lo sviluppo di competenze organizzative.

*La diversità di obiettivi tra soci* può essere un'altra causa nella piccola impresa di impossibilità di sviluppo. Litigi ed incomprensioni tra i soci determinano incertezze e confusione tra i collaboratori, nonché, nei casi più gravi la paralisi dell'attività aziendale.

Particolarmente grave può essere poi l'errore *di confusione della finanza aziendale con quella personale*. La causa principale di questo comportamento è la tipica concezione del piccolo imprenditore dell'impresa come estensione personale. Inoltre vedere come principale obiettivo dell'impresa quello di produrre reddito per sé e per la propria famiglia<sup>62</sup> e motivi fiscali, quali l'imputazione all'azienda di strumenti ad uso promiscuo (esempio tipico ne è l'automobile) peggiorano e talvolta originano tale situazione. Tale confusione comporta però l'impossibilità di riconoscere il rendimento aziendale e la sua evoluzione nel tempo, una seria limitazione allo sviluppo aziendale per mancanza di risorse finanziarie dedicate e l'impossibilità di qualsiasi programmazione. I

---

<sup>60</sup> Chodhurry and Lang, *Crisis, Decline and Turnarounds: Short term performance improvement in Small firms*, Journal of Small business management, October 1993.

<sup>61</sup> Russo G., *Piccola impresa: errori, punti forti e punti deboli*, Franco Angeli, Milano, 1996.

<sup>62</sup> Della concezione all'interno dell'impresa familiare del prevalere della famiglia sull'azienda e della loro commistione parleremo approfonditamente nel paragrafo successivo.

primi utili interventi in tal senso saranno un'immediata attivazione della contabilità aziendale, anche a livello più semplice e la separazione formale dei conti bancari personali da quelli aziendali. Tale separazione sarà fondamentale anche nell'eventualità di coinvolgimento di terzi nell'impresa ed avrà anche un valore formativo per l'imprenditore.

*L'accettazione perpetua del ruolo di subfornitore o della dipendenza da uno o due grandi clienti* può essere un altro errore particolarmente rischioso. Ciò espone l'azienda al rischio continuo e gravissimo di perdita totale ed improvvisa degli ordini da cui consegue spesso la chiusura dell'azienda. Questo atteggiamento comporta anche spesso una scarsissima conoscenza del mercato del prodotto finale, poiché i bisogni dei consumatori sono sostituiti dalle specifiche del committente o del grande cliente. La programmazione diventa possibile solo nel breve termine. La committenza stabilisce e può variare, spesso unilateralmente, termini di consegna, dimensione degli ordini e termini di pagamento. Soluzioni possibili a questo problema possono essere la diversificazione della committenza con almeno 3-4 quote equilibrate, la diversificazione della clientela e la destinazione, anche se inizialmente di una quota ridotta, della produzione al mercato finale. Ovviamente tali interventi devono essere applicati con gradualità e progressione sia perché il subfornitore spesso ignora completamente le caratteristiche e le difficoltà del mercato, sia perché il suo nuovo indirizzo potrebbe determinare una riduzione o una sospensione prematura delle commesse ordinarie.

Spesso nella piccola impresa è possibile poi osservare una *delega totale della funzione finanziaria al commercialista* talvolta per la mancanza di una formazione manageriale dell'imprenditore e per la sopravvalutazione degli aspetti fiscali. Tale delega totale provoca confusione tra rappresentazione fiscale e finanziaria dell'azienda in quanto il commercialista non solo in genere è più preparato sugli aspetti fiscali ma inoltre conosce l'azienda solo attraverso i dati contabili e quindi non è in grado di dare suggerimenti all'imprenditore sullo stato di salute dell'impresa. Sarebbe auspicabile una diversificazione delle consulenze

aziendali, l'introduzione di check up annui aziendali e la messa a regime di un sistema seppur semplice di controllo gestionale.

*La scarsa propensione all'associazionismo e alla collaborazione* rappresenta un altro errore tipico della piccola impresa moderna che, a causa di ciò, rischia di perdere numerose opportunità. Le origini di questo comportamento si ritrovano in un concetto di competizione tra aziende come lotta individuale fra imprenditori, nella tendenza psicologica dell'imprenditore stesso all'introversione, nell'accesso privilegiato, o ritenuto tale, a qualche forma di approvvigionamento. Tale comportamento comporta una maggiore difficoltà a sviluppare solidarietà e forza di gruppo, una maggiore difficoltà a creare rapporti di rete ed a superare le diseconomie di scala, tipiche delle piccole imprese. Inoltre investimenti necessari ed opportuni come depuratori, esportazioni, ecc saranno difficili da affrontare in maniera individuale. E' quindi auspicabile la riaggregazione delle piccole imprese sul territorio, cominciando da rapporti di conoscenza e di scambio occasionali fra piccoli imprenditori non concorrenti e fisicamente vicini, ovvero con stabilimenti localizzati in una stessa area cittadina o comunale. Numerosi vantaggi potrebbero derivare anche dalla proposta di iniziative congiunte su problemi comuni (ad esempio lo smaltimento di rifiuti solidi). La collaborazione qui intesa comporterebbe l'inizio di una comunicazione particolarmente utile, da svolgersi attraverso vere e proprie consultazioni tra imprese.

L'impresa di minori dimensioni poi spesso *non si dimostra in grado di trovare soluzioni per l'incapacità di scomporre problemi complessi*. Questo ultimo tipico errore generale della minore dimensione deriva dalla scarsa formazione manageriale del titolare, nonché dal suo desiderio di ottenere soluzioni semplici e standardizzate dei problemi, dallo scarso ricorso a servizi esterni e dalla presunzione di onnipotenza tipica del piccolo imprenditore. L'incapacità di risolvere i problemi comporta il loro continuo rinvio, l'accantonamento definitivo di buone iniziative, l'aggravio delle disfunzioni aziendali e l'applicazione di soluzioni parziali a singoli aspetti di un problema. Sarebbe opportuno invece svolgere un'analisi delle funzioni aziendali coinvolte, la

scomposizione delle decisioni e, in mancanza delle competenze necessarie da parte dell'imprenditore, il ricorso alla consulenza esterna.

Gli *errori di marketing* si possono identificare sinteticamente in una *scarsa attenzione al magazzino, sbagli promozionali, assenza di comunicazione programmata con il mondo esterno, lancio di un nuovo prodotto senza preventiva ricerca motivazionale, mancata revisione periodica dei fornitori, assenza di controllo sulla distribuzione, scarsa conoscenza della concorrenza*. Si è scelto di elencare solamente tali errori in quanto meno direttamente collegati al tema del controllo di gestione ed in quanto ancora una volta valgono come cause principali quelle viste circa la mentalità dell'imprenditore, la sua carenza di managerialità e l'assenza di piani e di valutazioni oggettive delle alternative di scelta.

Ci sembra invece opportuno porre una maggiore attenzione su altri tipici *errori che si riferiscono in particolare alla gestione delle Risorse Umane* nella piccola impresa. L'*assunzione per conoscenza diretta* è una prassi per le piccole realtà dovuta in primo luogo alla convinzione che solo la conoscenza diretta delle persone e/o della loro famiglia garantisca comportamenti aziendali corretti e quindi la concessione di ampia fiducia. La sopravvalutazione delle qualità umane fondamentali, quali la correttezza e l'onestà, rispetto alle competenze professionali fa sì che si raggiunga la convinzione che la buona volontà sia sufficiente a sopperire qualsiasi deficienza vocazionale e/o professionale. Inoltre a ciò si deve aggiungere anche una scarsa conoscenza delle competenze richieste dalle diverse posizioni aziendali. Tale errore nel criterio di assunzione non fa che aumentare la già innata difficoltà dell'imprenditore a concedere deleghe. Infatti il personale così selezionato, forte del rapporto diretto con l'imprenditore, probabilmente non si sentirà di dover rispondere ai livelli intermedi, inoltre l'imprenditore si troverà in estrema difficoltà nel gestire i rapporti di lavoro secondo premi/punizioni e secondo gli effettivi meriti dei lavoratori, così come nell'esercitare azioni correttive, essendo influenzato da rapporti personali e diretti che esulano il rapporto lavorativo. In questi casi sarebbe opportuno smettere di praticare l'assunzione per conoscenza diretta, ricorrendo piuttosto ai

centri per l'impiego, alla pubblicazione e diffusione delle offerte di lavoro e all'assunzione di persone non legate all'imprenditore da conoscenza o altro. I rapporti con il personale potrebbero essere opportunamente delegati ad un collaboratore dell'imprenditore e nei casi più estremi e qualora le condizioni finanziarie lo permettano, potrebbe essere utile ricorrere ad agenzie esterne e selezionatori professionisti che siano realmente oggettivi e distaccati.

Un altro possibile errore organizzativo della piccola impresa è sorprendentemente lo *scarso coinvolgimento dei dipendenti sulla mission aziendale*<sup>63</sup>. Infatti il coinvolgimento dei dipendenti è particolarmente realizzabile nella piccola dimensione data la frequenza dei contatti diretti fra imprenditori e dipendenti ed anche perché essa non attira generalmente chi ha una concezione puramente strumentale dell'attività lavorativa come generica fonte di reddito (costoro molto probabilmente preferiranno la grande impresa più retributiva). Nonostante ciò l'egocentrismo dell'imprenditore può portarlo a sottovalutare le risorse umane e lo spirito di gruppo, attuando un rapporto sporadico e povero di contenuti con collaboratori e dipendenti. La gelosia morbosa nei confronti dell'impresa come propria creatura peggiora ed incrementa la presenza di filtri nocivi con i dipendenti. L'assenza di obiettivi a medio termine e la scarsa capacità di comunicazione sono altre fonti di tale atteggiamento. Tale errore può comportare una scarsa motivazione dei dipendenti con produttività e risultati qualitativi inferiori alla media, l'impossibilità di chiedere qualsiasi prestazione straordinaria e qualsiasi modifica o aggiunta di compiti a fronte di una forte ed unica attenzione dei dipendenti su salari ed incentivi monetari. Inoltre sorge l'impossibilità di creare spirito di gruppo e la creazione di una debole immagine aziendale. Riunioni periodiche sugli obiettivi aziendali potrebbero migliorare la situazione. Per fronteggiare tale atteggiamento dei dipendenti può essere utile anche l'introduzione di incentivi non monetari ed il loro coinvolgimento nelle tematiche della qualità totale.

---

<sup>63</sup> Con il termine "mission" si vuole intendere lo scopo ultimo dell'organizzazione, la sua "dichiarazione di intenti" ovvero la giustificazione stessa della sua esistenza e ciò che la contraddistingue da tutte le altre.



*L'assenza di formazione del personale al suo ruolo aziendale* a sua volta deriva anche dall'errore precedente di scarso coinvolgimento dei dipendenti nella mission aziendale. Inoltre la tipica estrazione del titolare dalla produzione fa sì che spesso egli dia un'esclusiva attenzione alla competenza tecnica dei collaboratori. Ciò comporta l'impossibilità di richiedere prestazioni più complete e responsabili delle semplici mansioni tecniche e la scarsa possibilità di partecipazione dei dipendenti allo sviluppo aziendale. Comporta anche il non trascurabile problema di non essere in grado di sfruttare la flessibilità aziendale lavorativa con rapide diversificazioni, riconversione e ristrutturazioni unite alla difficoltà all'introduzione di nuovi processi produttivi. La soluzione a tutto ciò potrebbe trovarsi nella formazione interna del personale sulla mission, sull'organizzazione e sulle procedure aziendali. Il dipendente della piccola impresa infatti deve possedere la capacità di interpretare il suo ruolo in una struttura molto flessibile, il che comporta una relativa autonomia, capacità di iniziativa e di gestione dell'imprevisto, capacità di svolgere compiti complementari con le proprie specifiche mansioni (ad esempio: semplici manutenzioni) e la capacità di raggruppare più funzioni di una procedura amministrativa (ad esempio controllo di tutti i passaggi di un'evasione di ordini). Tra gli *errori della produzione* nella piccola impresa Russo<sup>64</sup> evidenzia principalmente la tipica *ricerca a qualsiasi costo dell'integrazione verticale*. L'imprenditore di estrazione produttiva infatti vede spesso motivo di successo aziendale la capacità di realizzazione integrale del prodotto a prescindere dal valore aggiunto delle lavorazioni eseguite. In realtà sarebbe opportuno compiere un'attenta analisi delle fasi produttive in termini di valore aggiunto delle lavorazioni prima di prendere una qualsiasi decisione di investimento e talvolta accordi di cooperazione con altre aziende possono essere una valida alternativa all'integrazione verticale a tutti i costi. L'integrazione verticale a tutti i costi infatti dà luogo alla possibilità di compiere investimenti che in realtà non sono redditizi, comporta costi aggiuntivi di manodopera e costi derivanti dalla necessità di nuove curve di apprendimento aziendale, nonché corsi di formazione

---

<sup>64</sup> Russo G., *Piccola impresa: errori, punti forti e punti deboli*, FrancoAngeli, Milano, 1996.

commerciale e di modifica dell'immagine aziendale che rischiano di non essere remunerati.

Tutti gli errori analizzati ovviamente possono verificarsi nella piccola dimensione ma non lo faranno necessariamente. E' di nuovo importante ricordare la necessità di porre attenzione al caso specifico ed alle sue caratteristiche specifiche in un tema eterogeneo e sfaccettato come quello dell'impresa minore. Inoltre tali errori, tutti fonte di possibili criticità non hanno lo stesso peso sul risultato aziendale. Uno studio settoriale sulle cause di fallimento delle piccole aziende<sup>65</sup> di distribuzione al dettaglio di articoli di abbigliamento ed accessori dell'Iowa ha confrontato le principali e generali cause di fallimento delle piccole imprese secondo 6 esperti americani che pubblicarono le loro ricerche tra il 1979 ed il 1986. Vennero ritenuti fattori di estrema importanza (citati e riconosciuti da 4 autori su 6) gli errori dovuti e collegati allo scarso controllo del cash - flow. Fattori importanti (citati e riconosciuti da 3 autori su 6) sono la sottocapitalizzazione e la mancanza di esperienza, abilità e formazione manageriale. Gli altri fattori/cause, vengono definiti solo "influenti" ai fini del fallimento dello small business, anche se non per questo possono essere trascurati.

#### *1.4. L'impresa familiare.*

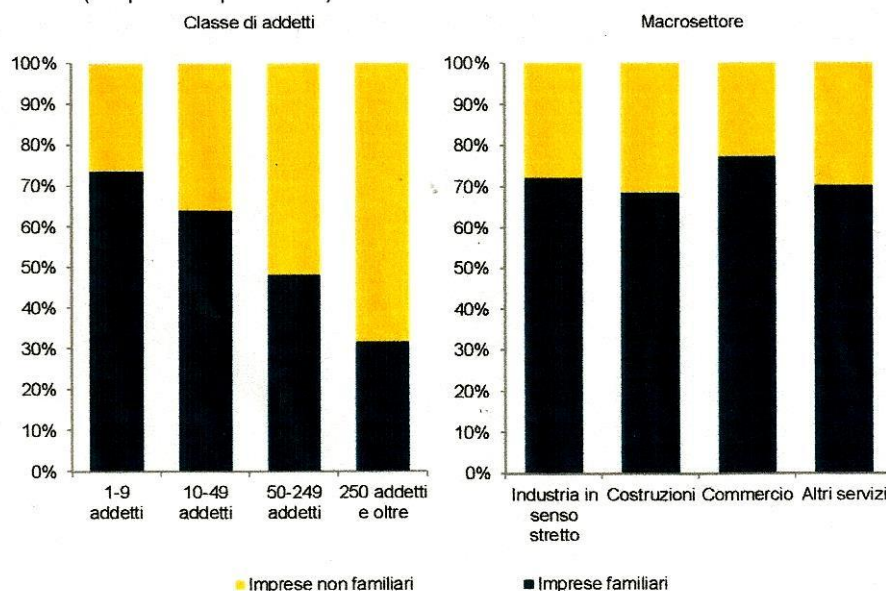
Altra caratteristica che ritroviamo spesso nelle aziende di minori dimensioni e che per la sua importanza merita una trattazione a sé è la qualità di Azienda Familiare. Come evidenziato nel primo paragrafo del presente capitolo, a fine 2011 la struttura di tipo familiare è riscontrabile in oltre il 70% delle imprese industriali e dei servizi italiane ed è importante sottolineare di nuovo che, nonostante il controllo familiare sia diffuso in maniera pressoché uniforme in tutti i macrosettori di attività economica, esso continua ad essere tipico delle

---

<sup>65</sup> Gaskill L.R., Van Hauken H.E., Manning R., *Study of the perceived causes of small business failure*, in "Journal of small business management", October 1993.

aziende di minori dimensioni<sup>66</sup> come possiamo chiaramente osservare anche nella figura n.5 seguente.

**Figura 2.1 Imprese familiari e non familiari, per classe di addetti e macrosettore – Anno 2011**  
(composizione percentuale)



Fonte: Elaborazioni su dati provvisori del Censimento dell'industria e dei servizi

Fig. 5. Tratta da: Rapporto Annuale Istat 2013: *La situazione del Paese*.

Per questo motivo non è possibile trascurare tale assetto organizzativo nel trattare le peculiarità delle aziende di minori dimensioni ed anzi, esso merita una trattazione a sé, nonché l'evidenziazione di alcune caratteristiche specifiche collegate proprio alla natura "familiare" di tali aziende.

Le definizioni di "azienda familiare" in letteratura sono ancora una volta molteplici e caratterizzate da un'elevata multidisciplinarietà. Volendo sintetizzare le principali è possibile riscontrare una prima definizione, cosiddetta "ristretta" secondo la quale si dice "familiare" un'impresa in cui i portatori di capitale di rischio ed i prestatori di lavoro appartengono ad un'unica famiglia o a poche famiglie collegate tra loro da vincoli di parentela o affinità<sup>67</sup>.

<sup>66</sup>Rapporto Annuale Istat 2013: *La situazione del Paese*. Link al documento integrale: [http://www.istat.it/it/files/2013/05/Rapporto\\_annuale\\_2013.pdf](http://www.istat.it/it/files/2013/05/Rapporto_annuale_2013.pdf) Capitolo2: Il sistema delle imprese italiane, competitività e potenziale di crescita. Link al capitolo 2: <http://www.istat.it/it/files/2013/05/cap2.pdf>

<sup>67</sup> Corbetta G., *Le imprese familiari: caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, 1995.

In questa definizione ricadono soltanto le numerose imprese di dimensioni piccolissime o piccole, le dimensioni infatti in termini di numero di addetti si rifanno in questo caso esclusivamente al numero di familiari che lavorano nell'impresa. In tale tipo di aziende i soggetti economici e gli organismi personali dei due istituti: impresa e famiglia, sono costituiti dalle stesse persone e spesso anche il patrimonio dei due risulta essere unico ed indistinto. I due sistemi sono quindi quasi coincidenti. Tale definizione dunque restringe le imprese familiari ai casi in cui si abbia una sovrapposizione quasi completa tra gli elementi strutturali delle aziende di consumo, delle famiglie e quella di produzione, ovvero l'azienda. La definizione in questione è considerata per questo da molti studiosi eccessivamente restrittiva in quanto la vita di un'impresa può essere influenzata profondamente dalle famiglie proprietarie anche quando il soggetto economico, gli organismi personali ed il patrimonio delle due aziende siano ben distinti e coinvolgano altre aziende di consumo o altre imprese<sup>68</sup>. Molto più ampio è l'ambito coperto da una diversa definizione di impresa familiare riscontrabile: si dice familiare un'impresa dove di fatto si istituiscono relazioni di reciproco condizionamento tra azienda di produzione e azienda di consumo di una o poche famiglie legate tra loro da vincoli di parentela o affinità, che detengono la proprietà del capitale conferito col vincolo del pieno rischio<sup>69</sup>. Secondo questa accezione possono essere considerate imprese familiari anche quelle imprese in cui i soggetti economici, gli organismi personali ed i patrimoni delle aziende di produzione e consumo siano diversi e distinti, di conseguenza vengono ricomprese aziende di piccole, medie ma anche grandi dimensioni<sup>70</sup>.

Sono poi di gran lunga più diffuse le definizioni che si concentrano sul fatto che una o più famiglie siano coinvolte nella proprietà dell'azienda, o che aggiungano alla proprietà il necessario coinvolgimento nel management. Altri autori ancora ritengono che il carattere di "familiare" sia ascrivibile alle aziende in cui la

---

<sup>68</sup> Corbetta G., *Le imprese familiari: caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, 1995.

<sup>69</sup> Ferrero G. definisce questo tipo di impresa "impresa mista", nella sua opera *"Impresa e Management"*, Milano, Giuffrè, 1989, pg 39.

<sup>70</sup> Corbetta G., *Le imprese familiari: caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, 1995.

famiglia ha il controllo delle stesse da almeno due generazioni, ovvero sia avvenuto il trasferimento generazionale della proprietà e della gestione. Da quest'ultima definizione sono ovviamente escluse le imprese familiari di prima generazione e ciò fa nascere l'interrogativo di quanti passaggi generazionali siano necessari per riconoscere la qualifica di familiare. Inoltre, portando all'eccesso l'importanza della problematica del passaggio generazionale, si rischia di trascurare eccessivamente gli aspetti relativi al controllo, all'appartenenza e alla gestione delle unità economiche<sup>71</sup>.

Si affiancano a quelle viste, le definizioni cosiddette "miste" che riprendono più di uno dei criteri esaminati cercando di considerarli contemporaneamente senza voler far perdere all'azienda familiare la sua essenza. La definizione ritenuta preferibile e che si sceglie di accogliere in questo scritto è quella che evidenziano Corbetta e Demattè<sup>72</sup>: si definiscono aziende familiari quelle in cui "una o poche famiglie collegate da vincoli di parentela, di affinità o da solide alleanze, detengono una quota del capitale di rischio sufficiente ad esercitare il controllo dell'impresa. Tale definizione rientra nel filone di quelle che prevedono un reciproco condizionamento tra azienda di consumo ed azienda di produzione ritenendo limitativo ad esempio considerare soltanto la proprietà del capitale di rischio come fattore discriminante.

Le imprese familiari sono caratterizzate ovviamente prima di tutto, e lo abbiamo già accennato, dall'interazione di due sistemi distinti e tra loro profondamente intrecciati: l'impresa e la famiglia. Si tratta di un modello adatto ad aziende di tutte le dimensioni anche se, ricordiamo, è riscontrabile soprattutto nella minore dimensione. Il controllo diretto da parte dell'imprenditore e/o dei familiari è più diffuso nelle imprese di piccole e medie dimensioni e in quelle operanti in settori tradizionali come il tessile e l'abbigliamento o specializzati come il meccanico. Tuttavia all'aumentare della dimensione il controllo familiare rimane comunque il modello più diffuso nel nostro Paese, in genere attraverso un impresa capo - gruppo di stampo familiare.

---

<sup>71</sup> Del Bene L., *Aziende familiari: tra imprenditorialità e managerialità*, Giappichelli editore, 2005.

<sup>72</sup> Demattè C., Corbetta G., *I processi di transizione delle imprese familiari*, Mediocredito Lombardo, Milano, 1993. Pg. 5.

Nelle imprese di maggiori dimensioni aumenta la presenza di soggetti proprietari statali o esteri, mentre rimangono invece quasi del tutto assenti i casi di imprese familiari di proprietà di istituzioni finanziarie o di una moltitudine di piccoli azionisti<sup>73</sup>. Tra i due istituti si crea naturalmente una profonda, reciproca relazione in quanto l'impresa costituisce la principale se non l'unica fonte di reddito per la famiglia e rappresenta anche la proiezione sociale della famiglia stessa in termini di unione, prestigio, collocazione nella società ecc. Per contro la famiglia offre all'azienda capitali, lavoro, dedizione, impegno ed influenza la cultura d'impresa, mediante il trasferimento dei propri valori, contribuendo così alla formazione di tradizioni imprenditoriali<sup>74</sup>.

In particolare è possibile avere diverse concezioni del rapporto impresa – famiglia all'interno delle imprese familiari: spesso in letteratura si identificano quattro situazioni possibili<sup>75</sup>.

*L'impresa non distinta dalla famiglia*<sup>76</sup>: in questa concezione l'impresa non è riconosciuta come un istituto autonomo rispetto alla famiglia, non vengono distinti i loro confini e le relazioni e gli scambi che si attuano tra i due sistemi sono considerati come scambi tra parti di un unico sistema. Di conseguenza tali scambi avvengono spesso senza corrispettivo alcuno ed il patrimonio, considerato unico, viene investito indifferentemente per le necessità di uno o l'altro istituto<sup>77</sup>, rendendo difficoltoso anche eseguire una valutazione dei soli risultati di impresa. Tale concezione è diffusa in particolare proprio tra le imprese familiari di piccole dimensioni, con ridotte tensioni alla crescita dimensionale. Solo se l'impresa opera in contesti competitivi poco dinamici è possibile che questa concezione sopravviva per periodi lunghi, mentre dal punto di vista della famiglia questa concezione mostra i suoi limiti quando l'azienda di consumo in

---

<sup>73</sup> Corbetta G., *Le imprese familiari: caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, 1995.

<sup>74</sup> Del Bene L., *Aziende familiari: tra imprenditorialità e managerialità*, Giappichelli editore, 2005.

<sup>75</sup> Nei vari casi specifici è poi possibile trovare elementi di più di una concezione ma si può agevolmente identificare quella prevalente.

<sup>76</sup> Del Bene L., *Aziende familiari: tra imprenditorialità e managerialità*, Giappichelli editore, 2005; Corbetta G., *Le imprese familiari: caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, 1995.

<sup>77</sup> Corbetta G., *Le imprese familiari: caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, 1995.

questione non è più unica, ovvero la famiglia cresce. In questo caso diventa ancor più evidente la necessità di stabilire chiari confini tra i due istituti al fine di regolare correttamente i rapporti economici e non solo, tra tutti i numerosi soggetti interessati e limitare di conseguenza i conflitti che potrebbero nascere dalla presenza di interessi contrastanti<sup>78</sup>. Tali eventuali conflitti potrebbero essere evitati o limitati invece chiarendo (attraverso un'opportuna formalizzazione) il ruolo, le finalità, i principi di funzionamento dell'azienda e distinguendoli da quelli della famiglia<sup>79</sup>.

*La famiglia è al servizio dell'impresa*<sup>80</sup>: in questo caso, spesso tralasciato in letteratura, pur riconoscendo l'esistenza di confini tra famiglia e impresa si sottomettono le esigenze della prima alla seconda. La famiglia dunque subisce le dinamiche e le esigenze dell'impresa. Questa situazione comunemente chiamata anche "Business in the family"<sup>81</sup> è tipica soprattutto della piccola-micro dimensione e delle aziende in fase di start-up, essendo quindi considerata necessariamente una fase destinata ad evolversi. Il concetto prioritario in questo tipo di aziende è quello di business, il quale assorbe completamente le risorse familiari sia finanziarie sia in termini di impegno con il rischio di trasmettere conflitti e problemi all'istituto famiglia.

Un'altra possibile concezione di sovrapposizione tra istituti è quella in cui *la famiglia prevale sull'azienda*<sup>82</sup>. In questo caso gli obiettivi della famiglia, i suoi principi di comportamento, le sue regole di funzionamento tendono a prevalere e a condizionare l'impresa a prescindere dalla loro funzionalità o meno ai fini di impresa<sup>83</sup>. In questo caso i membri delle famiglie proprietarie hanno una concezione del tutto privatistica e possessiva della proprietà dell'impresa, della quale ritengono di poter disporre a piacimento per gli scopi propri e della

---

<sup>78</sup> Corbetta G., *Le imprese familiari: caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, 1995.

<sup>79</sup> Del Bene L., *Aziende familiari: tra imprenditorialità e managerialità*, Giappichelli editore, 2005.

<sup>80</sup> Zocchi W., *Quando la famiglia è azienda*, Giappichelli editore, Torino, 2008.

<sup>81</sup> Zocchi W., *Quando la famiglia è azienda*, Giappichelli editore, Torino, 2008. Cap3: Il processo di crescita dell'impresa di famiglia, da Business in the family a Family in the business. Cit.

<sup>82</sup> Del Bene L., *Aziende familiari: tra imprenditorialità e managerialità*, Giappichelli editore, 2005; Corbetta G., *Le imprese familiari: caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, 1995.

<sup>83</sup> Corbetta G., *Le imprese familiari: caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, 1995.

famiglia. L'azienda è dunque considerata al servizio della famiglia. Alcuni comportamenti tipici di questo tipo di concezione, spesso accompagnata da una carenza di cultura aziendale, sono i seguenti<sup>84</sup>:

- si selezionano giovani familiari a prescindere da una valutazione dell'effettivo bisogno organizzativo e delle caratteristiche individuali: è evidente come le logiche familiari si sostituiscano a quelle aziendali, l'azienda è considerata prima di tutto una risorsa economica da sfruttare e fonte di lavoro per la famiglia;
- percorsi di carriera e livelli retributivi sono identici per tutti i membri della famiglia senza considerare affatto il diverso apporto di ciascuno all'impresa, responsabilità effettive o capacità. Si vuole applicare il principio di equità del buon padre di famiglia nei confronti dei figli ma questo può comportare viceversa delle grandi disparità di trattamento effettivo, demotivazione e frustrazione per non vedere riconosciute e differenziate le proprie capacità a livello aziendale. Ciò può indurre anche eventuali personalità eccellenti e competenti all'interno della famiglia a decidere di percorrere altre strade più gratificanti, spesso attraverso la formazione di nuove imprese;
- diverso trattamento tra membri interni e membri esterni alla famiglia a tutto vantaggio dei membri interni, in tema di selezione, inquadramento, retribuzione, carriera, uscita. Ciò comporta un'elevata difficoltà ad attrarre personale qualificato e competente dall'esterno. Esso infatti molto probabilmente non si sentirà valutato ed apprezzato adeguatamente ed in maniera obiettiva;
- la costituzione di "aree di dominio" dei singoli familiari all'interno delle imprese con la conseguente difficoltà di controllare l'andamento dell'impresa nel suo insieme, oltre che di intervenire in caso di risultati insoddisfacenti;

---

<sup>84</sup> Corbetta G., *Le imprese familiari: caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, 1995.



- l'accesso agli organi di governo e di direzione sulla base della mera appartenenza alla famiglia;
- la mancata attivazione o utilizzo solo formale dei Consigli di Amministrazione (Cda);
- la mancanza di un preciso ordine gerarchico all'interno degli organi collegiali di direzione ed all'interno dello stesso Cda. Spesso questo comporta la necessità di consultare tutti i familiari per prendere qualsiasi decisione. Tutto ciò può rendere molto complesso ed impegnativo a livello di tempi, prendere decisioni, soprattutto quando la compagine familiare aumenta o si formano dei conflitti all'interno della stessa. In casi estremi può diventare impossibile compiere qualsiasi innovazione o cambiamento portando l'azienda ad una condizione di stallo particolarmente rischiosa.

Se prevale tale concezione è possibile che nel tempo l'impresa non disponga delle risorse imprenditoriali e direzionali necessarie per proseguire il suo sviluppo<sup>85</sup>. La sua sopravvivenza dipenderà in buona parte dalle capacità e caratteristiche imprenditoriali ed umane effettive degli eredi che non vengono valutati obiettivamente.

Inoltre in questo tipo di aziende le scelte di crescita e sviluppo si basano sulla disponibilità di risorse della famiglia, ad esempio finanziarie e di lavoro, piuttosto che su una valutazione della convenienza delle opportunità che si presentano<sup>86</sup>. Dunque può verificarsi il caso in cui queste aziende a causa di un capitale familiare contenuto o della carenza di capacità imprenditoriali e manageriali dei familiari, abbiano tassi di sviluppo o di crescita inferiori a quanto sarebbe invece richiesto dal mercato. Non essere in grado di sostenere il confronto competitivo può essere, oltre che una causa di spegnimento dell'attività imprenditoriale, un'altra causa di perdita di validi collaboratori che preferiranno lavorare altrove. D'altro canto è possibile anche la situazione opposta: un alto numero di figli o un'elevata quantità di risorse disponibili possono indurre l'azienda a perseguire un tasso di sviluppo o di crescita

---

<sup>85</sup> Onida P., *L'azienda. Primi principi di gestione e di organizzazione*, Giuffrè, Milano, 1954.

<sup>86</sup> Corbetta G., *Le imprese familiari: caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, 1995.

superiore a quanto richiesto dal mercato<sup>87</sup>. In ognuno dei due casi, quando le motivazioni alla crescita ed allo sviluppo sono esclusivamente la disponibilità di risorse della famiglia, siano esse finanziarie o di lavoro, soltanto condizioni ambientali e competitive particolarmente favorevoli impediscono all'impresa di attraversare una profonda crisi e talvolta il suo spegnimento.

E' evidente dunque che nel lungo termine la difesa degli interessi della famiglia a tutti i costi, può portare al declino dell'impresa e di conseguenza alla perdita dell'investimento e delle occasioni di lavoro della famiglia stessa, ottenendo così un risultato paradossale. Sarebbe piuttosto opportuno sostenere che l'interesse primo della famiglia è che l'impresa si sviluppi, aumentando il suo valore oltre che le occasioni di lavoro.

Il fenomeno di sovrapposizione tra norme familiari ed aziendali, tipico della natura di azienda familiare, viene definito da Lansberg<sup>88</sup> "Institutional Overlap" ovvero "Sovrapposizione istituzionale", con particolare riferimento ai criteri di selezione, retribuzione, valutazione e formazione. I rapporti familiari ed i principi di fondo della famiglia appaiono guidati da una fortissima componente emotiva mentre l'azienda è un'organizzazione che deve essere votata all'efficienza e gestita sulla base della razionalità. Proprio questa differenza di logiche e di principi spesso contrastanti, fa sì che il manager proprietario, nel voler tutelare entrambi gli istituti, adotti la "strategia del compromesso", finendo per prendere cattive decisioni, o si trovi ad oscillare senza una precisa logica fra il business e la famiglia, rendendo scontenti sia i collaboratori aziendali che i familiari<sup>89</sup>.

Questa situazione può comportare l'assunzione di decisioni in azienda non impostate secondo criteri di razionalità economica ma comprensibili unicamente se integrate da considerazioni relative alle caratteristiche personali dell'imprenditore, ai suoi rapporti con i figli, al ruolo sociale che egli attribuisce all'azienda ecc, principi anche di tipo solidaristico, umano, sociale<sup>90</sup>.

---

<sup>87</sup> Di crescita e sviluppo dell'impresa minore parleremo più approfonditamente nel paragrafo 1.6.

<sup>88</sup> Lansberg I.S., *Managing Human resources in family firms: the problem of Institutional Overlap*, in "Organizational Dynamics", September, 1983.

<sup>89</sup> Boldizzoni D., *La piccola impresa, gestione e sviluppo delle aziende minori*, Edizioni del sole 24 ore, 1985.

<sup>90</sup> Corbetta G., *Le imprese familiari: caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, 1995.

Lansberg propone a questo proposito un approccio basato sull'analisi dei differenti interessi e sulla creazione di meccanismi che consentano un'efficace gestione delle contraddizioni. Per quanto riguarda la selezione il contrasto tra le due logiche appare evidente, come abbiamo visto<sup>91</sup>, quando a prevalere è la logica familiare, l'interesse che viene tutelato è quello dell'occupazione dei membri della famiglia, mentre l'interesse aziendale sarebbe prima di tutto quello di assumere soggetti professionalmente validi.

Allo stesso modo abbiamo visto<sup>92</sup> che a livello retributivo il prevalere della logica familiare farebbe sì che i figli vengano retribuiti in maniera identica, viceversa la logica aziendale vorrebbe un sistema retributivo differenziato in funzione del mercato del lavoro, delle funzioni e delle esperienze. Lo stesso tipo di contraddizione appare anche nel sistema valutativo: la logica familiare ancora una volta vorrebbe una forte equità tra i membri della famiglia mentre la logica aziendale presupporrebbe di diversificare le valutazioni in base al livello di prestazione.

Infine ritroviamo una forte contraddizione di logiche nell'ambito della formazione: la logica familiare richiede una formazione in base alle esigenze individuali, l'azienda necessita di una formazione in base alle esigenze organizzative sentite<sup>93</sup>.

Con riferimento al problema riguardante l'inserimento dei familiari in azienda, Lansberg suggerisce di verificare rigorosamente il reale e concreto interesse ad occuparsi di problemi di business, di non riservare nelle fasi iniziali ai familiari inseriti nell'impresa un trattamento diverso rispetto agli altri collaboratori e di sottoporli ad un serio training. Particolari necessità di sviluppo accelerato e quindi la possibilità di accedere in breve tempo a posizioni di responsabilità dovrebbero essere garantite, sempre secondo Lansberg, da investimenti in formazione supplementari, sostenuti ricorrendo al patrimonio della famiglia e non a quello aziendale.

---

<sup>91</sup>Le diverse logiche possibili all'interno dell'impresa familiare sono state analizzate più sopra nel presente paragrafo.

<sup>92</sup> Le diverse logiche possibili all'interno dell'impresa familiare sono state analizzate più sopra nel presente paragrafo.

<sup>93</sup> Del Bene L., *Aziende familiari: tra imprenditorialità e managerialità*, Giappichelli editore, 2005.

Una sovrapposizione tra le due logiche consente sicuramente al momento della nascita dell'azienda di creare le condizioni per il superamento delle difficoltà di avvio e non è quindi da considerarsi a priori negativa, soprattutto in fase di start up<sup>94</sup>. Tale "sovrapposizione istituzionale" diventa tuttavia un limite in momenti successivi qualora sia opportuno accogliere modelli di management più evoluti che comportano un maggiore decentramento decisionale<sup>95</sup>. Quando l'impresa si sviluppa infatti, tale sovrapposizione causa conflitti in quanto le aspettative nei confronti di chi lavora in azienda contrastano con quanto ci si aspetta da loro come familiari. Questa contraddizione di cui è vittima soprattutto l'imprenditore che si trova a capo sia dell'azienda che della famiglia, si manifesta evidentemente nella gestione delle risorse umane, in particolare come abbiamo visto, riguardo retribuzione, selezione, formazione e valutazione.

Detto ciò occorre tuttavia specificare che la natura familiare dell'impresa non è da considerarsi un carattere negativo o di ostacolo a priori, si tratta piuttosto di un fattore dotato di razionalità specifica e diversa, da tenere in attenta considerazione. Se agisce in maniera sinergica con l'iniziativa imprenditoriale, la natura familiare dell'impresa può anche rafforzare la razionalità strategica delle scelte imprenditoriali o manageriali, mentre in altri casi, se mal gestita, può minacciarla<sup>96</sup>.

Nelle concezioni sopra evidenziate in cui i due istituti o non sono distinti o prevalgono uno sull'altro, vengono persi di vista, non rispettati, due principi fondamentali della dottrina economico – aziendale: la continuità dell'impresa, al di là della vita dell'imprenditore e l'autonomia relativa dell'impresa stessa rispetto agli altri istituti.

Tali fondamentali principi sono rispettati solo quando si riconosce *autonomia alla famiglia ed all'impresa*. In questa quarta ed ultima accezione possibile, si considerano le esigenze dei due istituti cercando di svilupparli congiuntamente<sup>97</sup>.

---

<sup>94</sup> Lansberg I.S., *Managing Human resources in family firms: the problem of Institutional Overlap*, in "Organizational Dynamics", September, 1983.

<sup>95</sup> Barry B., *The development of organization structure in the family firms*, in "Harvard Business Review", July – August 1975.

<sup>96</sup> Boldizzoni D., Serio L., *L'impresa familiare: modelli di analisi ed evidenze empiriche. Una ricerca sull'imprenditorialità marchigiana*, in "Piccola impresa/Small Business", n.3, 2000.

<sup>97</sup> Corbetta G., *Le imprese familiari: caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano,

Risulta particolarmente utile anche identificare i valori dell'azienda distinguendoli da quelli di carattere generale e personale che regolano i rapporti umani all'interno della famiglia. Ciò permette di distinguere concretamente i due sistemi, le diverse regole che vigono al loro interno, le diverse finalità che li animano<sup>98</sup>.

Un sintomo dell'affermarsi di questa concezione è la distinzione tra Assemblea dei soci, altri organi di governo ed organi di direzione generale. Mentre nell'Assemblea dei soci sono presenti tutti i detentori di capitale, solo alcuni di essi, coloro in possesso delle capacità e professionalità adeguate, partecipano agli altri organi di governo e di direzione. Spesso sono presenti in tali organi anche persone esterne alla famiglia, in grado di apportare importanti contributi soprattutto in termini di conoscenze, indipendenza ed esperienza.

La strutturazione, la composizione ed il funzionamento degli organi facente parte del sistema di governance, nonché il loro funzionamento, svolgono infatti un ruolo fondamentale nella separazione delle problematiche aziendali da quelle familiari. Permettono cioè la ricerca delle migliori modalità di soluzione delle problematiche aziendali con la volontà di un rapporto proficuo, equilibrato e duraturo tra le due entità<sup>99</sup>, e dunque l'obiettivo di raggiungere la situazione di "Healthy family in a healthy business"<sup>100</sup>.

Anche il processo di ricambio generazionale ad esempio deve essere considerato anche un'occasione di creazione di valore su cui poter basare lo sviluppo futuro dell'azienda e mediante il quale migliorare l'approccio della famiglia all'azienda. E' allora possibile e talvolta desiderabile che in un ipotetico percorso di crescita, la famiglia modifichi il proprio ruolo "da possessore esclusivo di risorse a coordinatore di risorse interne ed esterne"<sup>101</sup> senza che, per questo, l'azienda perda le proprie caratteristiche di familiarità. Il ricambio generazionale diventa

---

1995.

<sup>98</sup> Del Bene L., *Aziende familiari: tra imprenditorialità e managerialità*, Giappichelli editore, 2005.

<sup>99</sup> Del Bene L., *Aziende familiari: tra imprenditorialità e managerialità*, Giappichelli editore, 2005.

<sup>100</sup> Zocchi W., *Quando la famiglia è azienda*, Giappichelli editore, Torino, 2008.

<sup>101</sup> Compagno C. (a cura di), *Piccole e medie imprese in transizione*, Utet, Torino, 2003. Pg. 51

così, a tutti gli effetti, occasione di tensione positiva anziché di blocco. Di spinta al miglioramento anziché della ricerca della conferma di status quo<sup>102</sup>.

Secondo questa concezione dunque devono essere considerate le esigenze di entrambi gli istituti e svilupparli in maniera congiunta, rispettando l'autonomia dell'impresa. Nei sistemi di selezione, retribuzione e carriera in maniera coerente a quanto finora detto, si riscontrano "regole organizzative" valide per tutti i collaboratori, familiari e non. In definitiva nelle imprese familiari che adottano tale concezione, la famiglia svolge un ruolo importante senza però divenire fattore ostacolante alla crescita e sviluppo dell'impresa ed inoltre è disposta a modificare il proprio ruolo nell'impresa a seconda degli stadi attraversati dall'impresa<sup>103</sup>. Tale concezione tuttavia non è sicuramente diffusa quanto le precedenti, in particolare nella piccola dimensione.

E' significativo a questo punto evidenziare come la vita dell'azienda familiare e dunque della permanenza nel tempo del binomio famiglia – impresa possa, per Corbetta<sup>104</sup>, interrompersi per tre ordini di ragioni principali:

1. perdita di funzionalità dell'impresa;
2. realizzazione di errori nella gestione delle dinamiche familiari e dei rapporti famiglia e impresa;
3. assenza di discendenti motivati a continuare l'opera dei genitori – passaggio generazionale inefficace.

La perdita di funzionalità dell'impresa è una causa di fine della vita dell'azienda comune a tutti i tipi di impresa e per questo non ci soffermeremo ad approfondirla mentre della difficoltà della gestione delle dinamiche famiglia - impresa e dei corrispondenti rischi abbiamo già parlato nel corso del lavoro. Ci soffermeremo perciò adesso sull'analisi del terzo ordine di motivi, fondamentale per l'impresa familiare, il passaggio generazionale.

Anche Peiser e Wooten<sup>105</sup> identificano il passaggio generazionale come una potenziale fonte di crisi nell'impresa familiare, come conseguenza dei diversi fini

---

<sup>102</sup> Del Bene L., *Aziende familiari: tra imprenditorialità e managerialità*, Giappichelli editore, 2005.

<sup>103</sup> Corbetta G., *Le imprese familiari: caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, 1995.

<sup>104</sup> Corbetta G., *Le imprese familiari: caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, 1995.

e della differente visione di azienda che possono avere la generazione uscente e quella entrante. Se è sicuramente innegabile dunque la criticità del processo per la vita dell'azienda familiare, occorre precisare però che talvolta essa va incontro a problemi o addirittura alla sua disgregazione durante il passaggio generazionale a causa di sintomi di squilibrio e di condizioni di funzionalità già compromesse nella gestione dell'imprenditore uscente<sup>106</sup>.

Un'altra fonte di crisi poi risiede nel fatto che spesso la successione è limitata ai membri della famiglia e non è detto che essi siano i soggetti più idonei allo svolgimento delle varie funzioni. Una fondamentale peculiarità delle aziende familiari è infatti la volontà di trasferire l'azienda ad un erede, far sì che questa rimanga all'interno della compagine familiare, talvolta anche senza valutare le reali potenzialità, capacità ed aspirazioni del designato.

Il passaggio generazionale in queste aziende è dunque un processo critico e degno di enormi attenzioni, può essere anche molto problematico se non gestito accuratamente o se lasciato al caso, tanto da portare spesso alla fine della vita d'impresa. Ciò è dimostrato anche da un elevato tasso di ricambio nel mercato. Sono numerose le ricerche empiriche che giungono alla conclusione che ben poche aziende rimangono legate alle famiglie dei discendenti del fondatore dopo la terza generazione di familiari. Un'analisi svolta in Francia su un campione di 2460 imprese definite familiari nel 1980, ha evidenziato che alla fine degli anni '80 il 58% di queste erano ancora di proprietà della medesima famiglia, il 25% era stato ceduto ed il 17% non era sopravvissuto<sup>107</sup>. Una ricerca condotta negli USA su un campione più ristretto (200 imprese), ma su un arco temporale ben più lungo (dal 1924 al 1984) ha concluso che addirittura solo il 13% delle imprese definite familiari nel 1924 è rimasto legato a famiglie discendenti da quella del fondatore<sup>108</sup>. Anche il Centro studi sull'impresa di famiglia nel 2000<sup>109</sup>

---

<sup>105</sup> Peiser R.B., Wooten L.M., *Life cycle changes in small family business*, in "Business Orizon", may - june 1983.

<sup>106</sup> Del Bene L., *Aziende familiari: tra imprenditorialità e managerialità*, Giappichelli editore, 2005.

<sup>107</sup> cfr. investors in industry31, *Les entreprises familiales en france*, 1991 citato in Corbetta G., *Le imprese familiari: caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, 1995.

<sup>108</sup> *Se il vecchio padrone non molla le redini* in "Harward espansione", n. 20, 1983, citato in Corbetta G., *Le imprese familiari: caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, 1995.

<sup>109</sup> Ward J., *Il processo di successione: alcune linee guida*, in "Economia e Management" n.6, 2000.

conferma conclusioni simili. Rappresentando graficamente il ciclo di vita delle aziende familiari e la loro creazione di valore attraverso le prime tre generazioni (fig. 6) è possibile osservare il declino dell'80% delle imprese familiari Usa già alla seconda generazione, l'87% per quelle asiatiche e l'88% delle europee alla terza generazione.

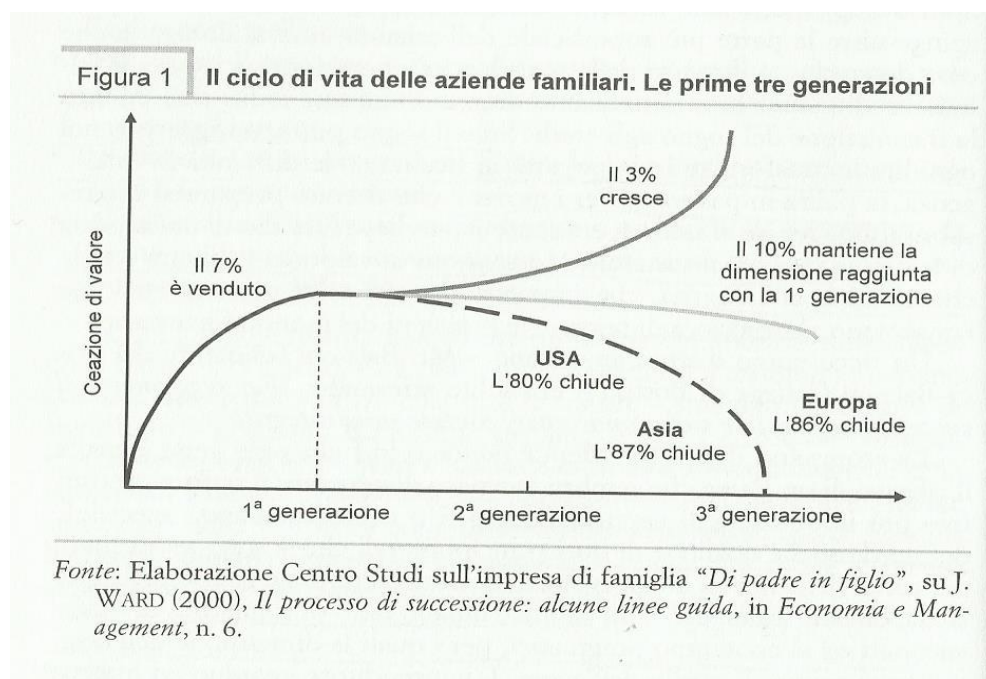


Fig. 6 tratta da: Zocchi W., *Quando la famiglia è azienda*, Giappichelli editore, Torino, 2008.

Occorre a questo punto chiarire però che il permanere delle imprese familiari come classe, non va confuso con la variabilità dei soggetti che compongono la classe stessa: molte imprese familiari durante il percorso di crescita, non riescono a superare le diverse fasi di transizione finendo per essere assorbite da altre imprese familiari o cedute ad altre famiglie (non perdendo così la loro qualità di familiare) oppure vengono assorbite da imprese di altre classi perdendo la loro natura di familiare<sup>110</sup>.

Il processo di transizione generazionale rappresenta un momento fondamentale nella vita dell'azienda familiare sia in senso negativo, in quanto possono derivarne problematiche organizzative, legali, manageriali, di relazione, ma,

<sup>110</sup> Corbetta G., *Le imprese familiari: caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, 1995.



come già accennato, anche in senso positivo. Infatti se gestito adeguatamente esso si pone come opportunità per razionalizzare e rivitalizzare la formula imprenditoriale e migliorare il rapporto impresa - famiglia<sup>111</sup>. L'erede infatti, pur nel rispetto del lavoro del padre, deve potersi sentire libero di introdurre cambiamenti alla formula imprenditoriale esistente<sup>112</sup>.

Corbetta<sup>113</sup> definisce il processo generazionale come un processo che, con l'obiettivo di assicurare la continuità dell'impresa, perviene ad un nuovo assetto della proprietà del capitale della stessa in capo ai successori ed al subentro di questi ultimi o di alcuni di essi nelle responsabilità di governo e direzione. Si è scelto di presentare tale definizione in quanto più di altre, che si soffermano sugli aspetti sociologici e psicologici del passaggio generazionale, sottolinea l'importanza e la centralità di alcuni principi e concetti propri dell'economia aziendale.

Prima tra tutti la concezione dell'impresa come un istituto destinato a perdurare nel tempo e svincolato dal ciclo biologico dell'imprenditore. Ciò non è affatto scontato soprattutto per le imprese familiari in cui la figura imprenditoriale ha un'importanza cruciale, fino spesso all'identificazione tra azienda e imprenditore stesso e tra azienda familiare e caratterizzazione delle modalità di conduzione<sup>114</sup>. Altro elemento fondamentale presente nella definizione è un approccio alla successione in termini di fasi sequenziali di un processo durante il quale si incontreranno problemi e modalità sia di analisi che di intervento specifiche per ogni fase. Inoltre è importante osservare come tale definizione distingua la successione al ruolo di portatore di capitale – risparmio (assetto proprietario) da quello nelle responsabilità di governo e direzionali, ancora una volta aspetto per niente scontato nelle imprese familiari in cui l'imprenditore e la sua famiglia, spesso nel timore di perdere il controllo, detiene entrambi anche a scapito dell'efficienza. Compiendo tale distinzione invece l'approccio di Corbetta mira a sottolineare l'importanza, anche nell'impresa familiare, di una delega progressiva

---

<sup>111</sup> Del Bene L., *Aziende familiari: tra imprenditorialità e managerialità*, Giappichelli editore, 2005.

<sup>112</sup> Marchini I., *Piccole imprese e imprese emergenti*, in "Piccola impresa/small business" n.1, 1988.

<sup>113</sup> Cfr. Corbetta G., Preti P., *La successione nelle aziende familiari*, in "Economia & Management", volume 2, maggio 1988, pg. 125.

<sup>114</sup> Del Bene L., *Aziende familiari: tra imprenditorialità e managerialità*, Giappichelli editore, 2005.

dei compiti connessi alle attività di governo e direzione. In ultima analisi tale concezione del ricambio generazionale vuole intendere questo come un processo che avviene tra persone ma con un'attenzione particolare, più che agli aspetti psicologici, ai ruoli che le persone assumono nell'assetto istituzionale ed organizzativo dell'impresa<sup>115</sup>. Fattori di fondamentale importanza saranno infatti sicuramente la scelta dei soggetti che dovranno succedere all'imprenditore, la sua/loro formazione ed in particolare la definizione del ruolo che dovranno ricoprire, senza tralasciare le esigenze aziendali oltre che quelle familiari<sup>116</sup>.

Corbetta sostiene che il legame critico da analizzare in occasione del passaggio generazionale, sia quello tra evoluzione della famiglia e sviluppo dell'impresa, il processo di ricambio generazionale sarebbe solo un elemento di tale legame<sup>117</sup>. Si può definire quindi riuscito un processo di ricambio generazionale che si conclude rispettando due esigenze: la funzionalità duratura dell'impresa ed il mantenimento del controllo nelle mani delle famiglie dei discendenti. Per assicurare la funzionalità può essere necessario che le famiglie perdano il controllo del capitale di comando o cedano l'intero capitale, in questi casi si può dire che il processo ha uno svolgimento fisiologico per quanto riguarda l'impresa; dal versante della famiglia la modifica degli impieghi può essere valutata positivamente, se non altro sotto il profilo economico, se la cessione delle quote avviene secondo condizioni di scambio giudicate soddisfacenti dai familiari stessi. L'errore più grave sarebbe non considerare affatto questa eventualità, anche se richiesta dalle circostanze, a svantaggio della funzionalità. Ovviamente in caso di cessione della proprietà da parte della famiglia fondatrice, l'impresa rimane familiare se il controllo è assunto da altre famiglie legate tra loro da legami di parentela o affinità. La presenza di non familiari negli organi di direzione, al termine del processo invece, non è un elemento rilevante ai fini del giudizio sulla qualità del processo<sup>118</sup>. E' proprio sull'efficacia di questo processo

---

<sup>115</sup> Corbetta G., *Le imprese familiari: caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, 1995.

<sup>116</sup> Del Bene L., *Aziende familiari: tra imprenditorialità e managerialità*, Giappichelli editore, 2005

<sup>117</sup> Corbetta G., *Le imprese familiari: caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, 1995.

<sup>118</sup> Corbetta G., *Le imprese familiari: caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, 1995.

che si fondano le possibilità di sviluppo futuro dell'azienda e, come abbiamo detto, la distinzione tra il coinvolgimento nella proprietà, governo o direzione può essere la carta vincente<sup>119</sup>.

E' possibile dunque evidenziare le condizioni generali che rendono possibile un processo di ricambio generazionale fisiologico<sup>120</sup>, andremo ad approfondirle poi nel proseguo del lavoro:

- la concezione dei rapporti famiglia e impresa che garantisce autonomia all'impresa;
- la preparazione del subentro definitivo di una generazione all'altra attraverso un processo composto di numerose fasi;
- la pianificazione del ricambio generazionale secondo un'"ottica di processo";
- alcuni atteggiamenti che favoriscono una reciproca attenzione tra le persone: umiltà, ascolto, ricerca del positivo;
- la preparazione di un adeguato profilo patrimoniale delle aziende di consumo delle famiglie collegate.

*La concezione delle relazioni tra i due istituti* condiziona profondamente il processo di ricambio generazionale, se prevale all'interno dell'impresa per esempio la concezione per cui gli interessi dell'impresa sono subordinati a quelli della famiglia<sup>121</sup>, molto probabilmente tutti i proprietari del capitale dovranno obbligatoriamente assumere anche ruoli di governo e direzione a prescindere dalle effettive competenze. Inoltre i rappresentanti della generazione uscente rimarranno al vertice dell'impresa fino alla loro scomparsa, a tutti i figli si riconoscerà il diritto a trovare occupazione nell'impresa come diritto ereditario a prescindere da qualsiasi valutazione, vocazione ed attitudini personali. La collocazione iniziale dei figli nell'organigramma sarà decisa senza una valutazione congiunta delle necessità aziendali ed attitudini personali e tutti i figli che entrano nell'impresa saranno predestinati a far parte degli organi di governo

---

<sup>119</sup> Del Bene L., *Aziende familiari: tra imprenditorialità e managerialità*, Giappichelli editore, 2005.

<sup>120</sup> Corbetta G., *Le imprese familiari: caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, 1995.

<sup>121</sup> Le concezioni possibili all'interno dell'impresa familiare sono state approfondite sopra nel presente paragrafo.

e direzione dell'impresa, senza che ad essi si applichino i meccanismi di valutazione basati sui risultati conseguiti e sulle capacità dimostrate. A tutti i figli si applicherà la medesima "curva" retributiva, per cui tutti saranno destinati a raggiungere a una certa età lo stesso livello di compensi, a prescindere dai contributi effettivamente dati, dall'impegno personale o dal ruolo effettivamente svolto.

Tutto ciò può comportare l'ingresso di giovani non adatti o non sufficientemente preparati al lavoro aziendale, l'assegnazione di funzioni a familiari che non ne hanno le competenze e talvolta la suddivisione di alcune responsabilità che un corretto assetto organizzativo vorrebbe unificate. Inoltre può provocare la dispersione di capacità manageriale di membri esterni alla famiglia, una direzione collegiale da parte dei familiari che rallenta le decisioni, un netto disagio organizzativo ed un probabile aggravio economico provocato dall'uguale trattamento retributivo nonché una scarsa motivazione al contributo effettivo da parte di alcuni familiari. Ciò comporta poi la commistione di ruoli (portatore di capitale – risparmio, membro di organi di governo, membro delle direzioni generale, responsabile di funzione) che rende estremamente difficile comprendere diritti e doveri specifici di ciascuno. In definitiva l'impresa può subire fenomeni di progressivo indebolimento del patrimonio di conoscenze manageriali e di immobilismo gestionale che, prima o poi, sfociano in crisi di impresa, spesso correlata anche da incomprensioni e conflitti familiari.

La concezione di autonomia invece fa sì che la famiglia abbia il diritto di cercare di mantenere alle generazioni successive il controllo ma senta anche il dovere di creare le condizioni affinché il ruolo di proprietario sia svolto con senso di responsabilità e competenza. Si ritiene, in questa concezione, che l'impresa si meriti una proprietà responsabile e coesa che ne accompagni lo sviluppo. A nessuno dei figli si riconosce un diritto ereditario a prestare il proprio lavoro nell'impresa, né tanto meno ad assumervi posizioni dirigenziali. D'altro lato i genitori non obbligano i figli ad intraprendere studi funzionali all'ingresso nell'impresa e tutti i figli devono dimostrare di essere competenti grazie a studi ed esperienze di lavoro significative al di fuori dell'impresa familiare per potervi

accedere. Una volta assunti, i figli rispettano le condizioni organizzative (rapporti gerarchici, sistemi retributivi e di carriera) in essere nell'impresa. Gli organi di direzione devono funzionare con efficacia ed efficienza.

Conseguenze pratiche di tali idee guida possono essere l'abbandono di ruoli manageriali da parte di padri ormai privi dell'energia necessaria per lasciare spazio a figli effettivamente preparati e consapevoli della propria scelta. L'assetto organizzativo mirerà a valorizzare le competenze a prescindere dall'appartenenza alla famiglia, con attenzione al rispetto delle medesime regole da parte di tutti, familiari e non. La valutazione dei figli spesso viene affidata a persone esterne e gli eredi destinati ad assumere una partecipazione nel capitale di rischio vengono formati per svolgere il ruolo di proprietario. Si vedrà infatti una netta distinzione tra assemblea dei soci, altri organi collegiali di governo e direzione sulla base delle attitudini e delle competenze delle persone e non delle quote di partecipazione al capitale proprio. Organi collegiali che saranno fondati sul principio della maggioranza, non necessariamente dell'unanimità.

Il processo di ricambio generazionale quindi deve mirare a garantire all'impresa una proprietà responsabile e preparata ed un management idoneo a svolgere i propri compiti con successo e ad essere valutato sulla base ai risultati raggiunti. Queste sono le valide premesse per la funzionalità duratura di impresa, anche se è opportuno specificare che la concezione di distinzione tra istituti non è di per sé condizione sufficiente per innescarle. Dunque la successione familiare sia nella proprietà del capitale che nella direzione dell'impresa “non è un imperativo categorico: le esigenze ed i sentieri di sviluppo della famiglia e dell'impresa a un certo punto possono divergere e allora è bene che l'impresa si stacchi dalla famiglia o che, quanto meno, si allentino i legami che avvincono l'una all'altra in un rapporto stretto di convivenza”<sup>122</sup>.

Un altro elemento vincente nell'affrontare il passaggio generazionale è la sua preparazione attraverso un *processo composto da fasi*. Per Piantoni<sup>123</sup> il “grande

---

<sup>122</sup> Cfr. Coda V., Prefazione in Piantoni G., *La successione familiare in azienda: continuità dell'impresa e ricambio generazionale*, Etas libri, Milano, 1990 p. V.

<sup>123</sup> Piantoni G., *La successione familiare in azienda: continuità dell'impresa e ricambio generazionale*, Etas libri, Milano, 1990.

segreto” per affrontare con successo il tema della successione familiare in azienda è proprio quello di convincersi di non trovarci di fronte a un fatto, ma ad un processo.

McGivern<sup>124</sup> a questo proposito, individua tre fasi significative nel processo.

Nella prima fase l'imprenditore inizia ad acquisire la consapevolezza di voler trasmettere l'azienda ai figli ed il problema viene discusso apertamente. Si instaura così una situazione di incertezza nell'azienda, legata al suo futuro ed all'interno dell'organizzazione vengono a crearsi attriti, da cui possono derivare effetti negativi se la situazione di incertezza non viene risolta rapidamente.

Nella seconda fase viene scelto il successore, provocando problemi legati ai criteri di scelta ed alle possibili rivalità. Una volta scelto il successore si apre un periodo più o meno lungo in relazione al percorso che egli deve seguire per acquisire le competenze necessarie a ricoprire il ruolo per cui è stato designato ed il necessario accreditamento nei confronti della struttura. L'ampiezza di questo periodo è influenzata dalle dimostrazioni di competenza o meno che il successore evidenzia ed anche da come le scelte effettuate vengono percepite dall'imprenditore uscente. Egli infatti a questo punto può ripensare tutto il progetto e tornare indietro alle prime fasi, allungando di conseguenza i tempi.

La terza fase riguarda l'insediamento del nuovo leader e vengono affrontati i problemi relativi alle caratteristiche della nuova guida derivanti dall'impostazione dello stile di leadership, dall'introduzione di cambiamenti, dalla gestione dei rapporti con l'imprenditore uscente, dallo sviluppo delle capacità manageriali.

Su queste tre fasi influiscono cinque fattori in grado di rendere più o meno difficoltoso il processo. Tali fattori sono identificabili nel *clima organizzativo*, l'*ambiente in cui l'azienda opera*, lo *stadio di sviluppo* della stessa, la *motivazione del proprietario - imprenditore* e l'*influenza della famiglia*. Il *clima organizzativo* sinteticamente si riferisce alla razionalità ed alla condivisione dei meccanismi di funzionamento della struttura organizzativa, le *caratteristiche ambientali* evidenziano lo scenario di riferimento considerandone ad esempio il

---

<sup>124</sup> McGivern C., *The Dynamics of management succession*, in “Management decisions”, n.1, 1978.

grado di instabilità che può influire sui tempi del passaggio delle consegne. Il *percorso di sviluppo* attraversa diversi stadi ognuno dei quali richiede la presenza di certi requisiti nello svolgimento della funzione imprenditoriale, tale fattore risulta molto delicato in quanto il successore dovrà svolgere il ruolo richiesto dalla fase attraversata. La *motivazione dell'imprenditore* fa riferimento alla tradizionale reticenza dell'imprenditore uscente a lasciare le redini dell'azienda che considera una "creatura propria"<sup>125</sup>. L'*influenza della famiglia* infine può rappresentare un vincolo quando vi sia la pretesa che il successore appartenga ad essa, soprattutto se, come abbiamo visto, ciò avviene senza considerare la congruenza tra le competenze necessarie e quelle possedute dall'erede. Il modello di McGivern rappresenta ovviamente una semplificazione della realtà ma può aiutare gli attori ad affrontare in modo più efficace i problemi che sorgono durante il processo di ricambio generazionale, come strumento di autoanalisi<sup>126</sup>.

Ovviamente durante il processo si pone anche il problema del trasferimento delle caratteristiche di successo dell'imprenditorialità. La sopravvivenza e lo sviluppo dell'azienda dipendono sì da caratteristiche imprenditoriali ed umane innate e dunque difficili da trasferire, ma anche da condizioni che possono essere opportunamente trasferite e potenziate, quali la managerializzazione<sup>127</sup> e la professionalizzazione che devono accompagnare sempre un adeguato processo di crescita<sup>128</sup>.

Altra condizione generale in grado di favorire il processo di ricambio generazionale, come abbiamo visto, è la *pianificazione dello stesso secondo un'"ottica di processo"*<sup>129</sup> con la quale affrontare le diverse fasi, piuttosto che una rigida ottica obiettivo nello svolgimento di un piano. Secondo un'ottica di processo non si formulano obiettivi come stati futuri da perseguire ma si

---

<sup>125</sup> Levinson H., *Conflicts that plague family business*, cit.; Levinson H., *Don't choose your own successor*, in "Harvard Business Review", November - December 1974.

<sup>126</sup> Del bene; Boldizzoni D., *La piccola impresa, gestione e sviluppo delle aziende minori*, Edizioni del sole 24 ore, 1985.

<sup>127</sup> Per managerializzazione intendiamo qui l'inserimento o sviluppo di funzioni e strumenti tipici dell'attività manageriale.

<sup>128</sup> Del Bene L., *Aziende familiari: tra imprenditorialità e managerialità*, Giappichelli editore, 2005

<sup>129</sup> Normann R., *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Etas libri, Milano, 1979.

considera la visione di uno stato futuro basata su informazioni disponibili nel presente<sup>130</sup>. Questo tipo di approccio al passaggio generazionale permette di sfruttare la conoscenza acquisita in modo graduale, di rispettare i processi evolutivi riguardanti le persone, le condizioni di famiglia e quelle dell'impresa.

Sono importanti poi gli *atteggiamenti che favoriscono una reciproca attenzione tra le persone*: umiltà, ascolto, ricerca del positivo. Attraverso tali atteggiamenti è più probabile riuscire a non deviare dai principi condivisi e allo stesso tempo creare un clima costruttivo in cui possano essere apprezzati anche contributi originali e positivi al problema successione.

L'ultima caratteristica vincente che abbiamo precedentemente elencato è *la preparazione di un adeguato profilo patrimoniale delle aziende di consumo delle famiglie collegate*. Questa condizione è di norma poco diffusa, soprattutto nelle imprese familiari di piccola e media dimensione, di prima generazione e non aperte a soci non familiari. Sarebbe opportuno che in ogni momento una parte del patrimonio della famiglia sia disponibile per affrontare gli oneri derivanti da eventi imprevisti. Inoltre, dato che spesso non è possibile prevedere con sufficiente anticipo chi tra i familiari potrebbe decedere, sarebbe bene frazionare il patrimonio tra i familiari, al fine di ridurre gli oneri fiscali derivanti dalla successione, procedere quindi anche alla ripartizione tra i familiari della quota di capitale di rischio.

Significativa è poi la conclusione di Corbetta secondo il quale l'errore più grave in cui si possa incorrere riguardo al processo di ricambio generazionale, è quello di credere che tale processo possa avvenire senza impegnare intelligenza, volontà e le energie adeguate<sup>131</sup>.

Volendo ora proseguire nell'analisi delle caratteristiche tipiche dell'azienda familiare si riportano le principali conclusioni di una ricerca commissionata da Confindustria Torino a Zocchi e Mannheimer<sup>132</sup>. Tale ricerca ha indagato proprio su vincoli ed opportunità relativi alle Family Business. Tra i vantaggi principali

---

<sup>130</sup> Normann R., *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Etas libri, Milano, 1979 cit. p.68.

<sup>131</sup> Corbetta G., *Le imprese familiari: caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, 1995.

<sup>132</sup> Zocchi W., Mannheimer R. *Il capitalismo familiare. Ricerca sugli ostacoli allo sviluppo delle aziende familiari torinesi*, Confindustria, Torino, 2003.



riconducibili a tale particolare azienda vengono identificati la rapidità dei processi decisionali dovuta al forte accentramento decisionale, la profonda conoscenza tra i soci in grado di velocizzare le dinamiche interne unitamente al basso grado di burocratizzazione. Inoltre l'azienda familiare ha uno spiccato orientamento al lungo periodo, inteso come massimizzazione dei valori dell'impresa nel tempo contrapposta alla massimizzazione del profitto a breve.

L'imprenditore infatti, per sua natura, è più interessato al reinvestimento degli utili che non al profitto a breve. Tale studio ricorda poi la caratteristica della flessibilità, sottolineando però che tale attributo è favorito soprattutto dalla dimensione dell'impresa più che dalla sua natura familiare, dimensione che spesso è ridotta. Tale ricerca inoltre evidenzia a vantaggio dell'organizzazione l'alto tasso di dedizione ed impegno profusi dal nucleo familiare, i cui membri respirano sin dall'infanzia gli aspetti di attaccamento e passione per la loro attività.

Dall'altro lato i probabili vincoli dell'impresa familiare sono spesso correlati ai suddetti vantaggi. La velocità nel prendere decisioni in maniera accentrata fa correre all'azienda il rischio di operare delle scelte non sufficientemente ponderate e discusse. Fa correre anche il rischio di non essere aperti nei confronti di eventuali contributi professionali esterni alla famiglia, visti come freddi tecnici dotati di una scarsa sensibilità agli aspetti più emozionali e psicologici, anche qualora siano utili o addirittura necessari. Un altro rischio importante evidenziato dalla ricerca e del quale abbiamo già parlato diffusamente nel corso del lavoro è la possibilità di essere incapaci di valutare obiettivamente le attitudini lavorative dei propri familiari.

Emerge poi il rischio di problemi all'impresa dovuti alla traslazione su di essa di conflitti tra i membri della famiglia o tra i soci di famiglie che svolgono congiuntamente un ruolo imprenditoriale.

Altri importanti limiti dell'impresa familiare sono la sua reticenza ad aprire il capitale di rischio a terzi estranei alla famiglia e la riluttanza alla delega da parte dei singoli operatori nella forma dell'inserimento in azienda di figure manageriali. In realtà se i compiti assegnati fossero chiari, la struttura di

corporate governance distinguesse nettamente il familiare azionista da quello manager e la strategia fosse ben delineata allora l'apertura a soci esterni potrebbe effettivamente diventare condizione per un salto di qualità dell'azienda<sup>133</sup>. Ciò soprattutto in un momento di crisi come quello attuale in cui la capacità di autofinanziamento può diminuire drasticamente e di fronte alla scarsa propensione degli istituti di credito ad intervenire nelle imprese di minori dimensioni. L'imprenditore però spesso vi rinuncia a priori temendo il rischio di ridimensionamento dell'autonomia aziendale. L'autosufficienza però, frequente motivo di orgoglio per gli imprenditori familiari (come abbiamo visto anche per i piccoli imprenditori in genere) di fatto racchiude in sé un fondamentale pericolo: può rallentare la crescita d'impresa ed in alcuni casi comprometterne addirittura la sopravvivenza.

La Family business concludendo è una realtà ben più complessa di quanto non appaia, essa deve trovare un equilibrio tra famiglia, azienda di famiglia e patrimonio dell'imprenditore. Per cercare tale equilibrio possono essere utili: regole familiari scritte che disciplinino la proprietà e la gestione (manager ed azionista), procedere alla valorizzazione periodica del patrimonio definendone le modalità di tutela e di trasmissione, far partecipi le banche e le istituzioni dei propri sogni imprenditoriali comunicando con loro attraverso dati chiari, sfamiliarizzare l'azienda con l'ausilio dei modelli di governance. Solo così la moltitudine di imprese di famiglia che caratterizzano il tessuto economico italiano potrà trasformarsi in una moltitudine di Family business rigogliose e lussureggianti<sup>134</sup>.

### *1.5. Imprenditorialità e managerialità.*

Appare opportuno a questo punto del lavoro compiere alcune ulteriori considerazioni nello specifico sui concetti di imprenditorialità e managerialità e

---

<sup>133</sup> Zocchi W., *Il family business. Famiglia, azienda di famiglia e patrimonio dell'imprenditore*, Il sole 24 ore, Milano, 2004.

<sup>134</sup> Zocchi W., *Il family business. Famiglia, azienda di famiglia e patrimonio dell'imprenditore*, Il sole 24 ore, Milano, 2004.

sulle loro relazioni con particolare attenzione all'impresa di minori dimensioni. La definizione di imprenditorialità si intreccia spesso con quella di imprenditore<sup>135</sup>. Infatti nelle varie definizioni di imprenditore si evidenziano talvolta le qualità che delineano questa figura e che ovviamente trovano poi concreta esplicazione nello svolgimento della funzione imprenditoriale<sup>136</sup>.

E' però importante evidenziare che dal punto di vista teorico non è possibile associare automaticamente il concetto di imprenditore a quello di imprenditorialità. Come afferma Drucker<sup>137</sup> infatti, non sempre un'azienda è improntata a caratteri di imprenditorialità. Il fatto che quindi si attribuisca la qualifica di imprenditore a chi costituisce nuove imprese di dimensioni piccole (tipico atteggiamento di Usa e paesi anglosassoni), oppure a colui che possiede e gestisce un'azienda (come in Germania) non garantisce di per sé l'esistenza di imprenditorialità. Potremmo dunque trovarci in presenza di un imprenditore non caratterizzato da uno spirito imprenditoriale: l'imprenditorialità in questo senso è vista dunque come qualificazione positiva dello svolgimento dell'attività dell'imprenditore.

Anche il concetto di imprenditorialità in realtà non riceve univoca definizione nella letteratura, venendo identificata talvolta con le manifestazioni che ne caratterizzerebbero la presenza, come ad esempio la creazione di nuove imprese o con il tasso di innovazione, altre con l'esplicarsi della funzione imprenditoriale. Il risultato è che, in entrambi i casi, si focalizza l'attenzione su aspetti, che solo parzialmente, possono rappresentare il concetto<sup>138</sup>.

L'attenzione ai contenuti dell'imprenditorialità può essere ritrovata infatti in maniera indiretta nell'ampia letteratura sull'identificazione e definizione della figura imprenditoriale. Innanzitutto occorre precisare che per questi studi l'imprenditorialità è qualità connessa allo status di imprenditore, un "particolare modo di atteggiarsi della funzione imprenditoriale"<sup>139</sup>. E' allora evidente

---

<sup>135</sup> Le caratteristiche tipiche del piccolo imprenditore sono state analizzate nel corso dei paragrafi precedenti.

<sup>136</sup> Del Bene L., *Aziende familiari: tra imprenditorialità e managerialità*, Giappichelli editore, 2005.

<sup>137</sup> Drucker P.F., *Innovazione e imprenditorialità*, Etas, Milano, 1984.

<sup>138</sup> Del Bene L., *Aziende familiari: tra imprenditorialità e managerialità*, Giappichelli editore, 2005.

<sup>139</sup> Del Bene L., *Aziende familiari: tra imprenditorialità e managerialità*, Giappichelli editore, 2005.

l'importanza di identificare gli attributi della funzione imprenditoriale. Alcuni studiosi associano la funzione imprenditoriale all'innovatività, ovvero alla volontà dell'imprenditore di provocare un cambiamento dinamico di una situazione preesistente, altri autori invece pongono maggiore attenzione alla soggettività, vista come capacità individuale di gestire l'incertezza ed agire razionalmente per il raggiungimento dei propri obiettivi<sup>140</sup>.

Con riferimento all'innovazione come carattere distintivo della funzione imprenditoriale non è possibile non fare riferimento all'impostazione proposta da Shumpeter che riguarda il "fare cose nuove o fare cose già fatte in modo nuovo"<sup>141</sup>. La definizione shumpeteriana si concentra sull'esercizio di una funzione decisionale da cui scaturisce un'innovazione che possa avere un impatto positivo sull'economia aziendale. Ne discende che è importante ricostruire il processo decisionale per individuare colui che è responsabile dell'introduzione dell'innovazione. La situazione è relativamente semplice nelle piccole imprese con struttura manageriale inesistente o appena abbozzata, nelle quali il proprietario o il gruppo ristretto di comando sono riconducibili con sufficiente certezza i processi innovativi. In questo caso l'imprenditorialità è individuata dall'attivazione di innovazioni ed è quindi imprenditore colui al quale è riconducibile tale introduzione. In questa ipotesi è la capacità innovativa che definisce e qualifica l'attività e la figura imprenditoriale ma questo aspetto deve essere continuamente rinnovato e verificato ed è quindi un attributo che si può perdere se ciò non avviene.

Le teorie che invece pongono una maggiore attenzione alla soggettività rappresentano l'imprenditorialità come una qualità principalmente personale, la capacità dell'imprenditore di leggere in modo particolare le situazioni che si presentano, riuscendo, in una situazione di razionalità limitata, ad individuare percorsi di sviluppo originali, da cui derivano vantaggi in termini competitivi<sup>142</sup>. Questa caratteristica soggettiva, in parte dovuta alle caratteristiche individuali

---

<sup>140</sup> Mussati G., *Il problema dell'imprenditorialità. Un quadro di riferimento teorico e la possibilità di verifiche empiriche*, in Mussati G. (a cura di), *Alle origini dell'imprenditorialità*, cit p. 16 e ss.

<sup>141</sup> Shumpeter J.A., *La reazione creativa nella storia economica*, in Pagani A. (a cura di), *Il nuovo imprenditore*, Angeli, Milano, 1967, p.69.

<sup>142</sup> Del Bene L., *Aziende familiari: tra imprenditorialità e managerialità*, Giappichelli editore, 2005.

innate dell'imprenditore, deriva anche dall'influenza di elementi legati all'ambiente circostante e alle esperienze passate dell'imprenditore.

Per Kao e Stevenson per esempio l'imprenditorialità è identificabile come “Il tentativo di una o più persone di generare valore mediante: il riconoscimento di significative (generalmente innovative) opportunità di mercato; la volontà di gestire il conseguente rischio nello sviluppo del progetto; la capacità di mobilitare le necessarie risorse umane, materiali e finanziarie per realizzare tale progetto”<sup>143</sup>.

Da questa definizione emergono almeno tre aspetti particolarmente importanti. Il primo si riferisce alla *capacità di leggere il mercato* o comunque all'esistenza di una valutazione originale, rispetto agli altri, di determinate condizioni. In altre parole viene data un'interpretazione originale di certi andamenti, di certe variabili, riuscendo ad intravedere possibilità di creazione di business che gli altri non percepiscono. Il secondo aspetto è relativo all'*attività di coordinamento delle risorse*, necessaria affinché il risultato intravisto e percepito possa essere raggiunto. Infine il terzo riguarda la *capacità di apprezzare il rischio connotato a questa iniziativa e valutarne la sopportabilità*, non solo dal punto di vista dei riflessi economici e patrimoniali, ma anche come valutazione positiva del confronto tra eventuali costi e benefici derivanti dall'iniziativa (ritorni in termini di potere, visibilità, sicurezza, autostima, e costi relativi alla capacità di sopportare le tensioni derivanti dall'incertezza dell'attività, tempo dedicato ecc). Valutazione che ovviamente dipende dalla propensione al rischio dei soggetti.

Molteni invece, accoglie una definizione di imprenditorialità di derivazione Shumpeteriana, in quanto la identifica con “la capacità di uno o più attori aziendali di elaborare e realizzare una sintesi economicamente valida tra un bisogno individuato (manifesto o latente) e le risorse atte a soddisfarlo, sintesi dotata di caratteristiche innovative”<sup>144</sup>. Nella sua visione Molteni riteneva di dover tenere conto non solo di condizioni soggettive ma anche di variabili

---

<sup>143</sup> Kao J.J., Stevenson H.H., *Entrepreneurship: what is and how to teach*, the President and Fellows of Harvard College, 1985, pp 3-4, citato in: Invernizzi G., Molteni M., Sinatra A., *Imprenditorialità interna*, Etas, Milano, 1998, p. 36.

<sup>144</sup> Molteni M., *Direzione aziendale e proprietà di fronte al cambiamento*, in Invernizzi G., Molteni M., Corbetta G., *Management imprenditoriale*, Angeli, Milano, 1990 p.18

esterne come potenziali limiti o incentivi all'espansione dell'imprenditorialità: si considerano perciò anche le condizioni ambientali come possibili fattori di incidenza.

Lo sviluppo di nuove iniziative imprenditoriali o la crescita di quelle già esistenti infatti possono essere influenzate da condizioni micro come la presenza di un già ben radicato sistema di piccole e medie imprese, le aspettative di reddito, la presenza di servizi di formazione, di consulenza e di finanziamento. Vi sono poi anche condizioni macro che possono facilitare lo sviluppo dell'imprenditorialità come una particolare politica governativa, la presenza di grandi infrastrutture, politiche formative, agevolazioni ecc. Tra i fattori di influenza devono poi essere considerati anche gli aspetti soggettivi: le aspirazioni degli individui, l'influenza del contesto sociale di appartenenza e l'insieme dei valori individuali.

Magatti, nell'ambito di un approccio all'imprenditorialità che viene definito sociologico, individua 4 ambiti di analisi che possono favorire o meno il manifestarsi di fenomeni imprenditoriali<sup>145</sup>: il contesto sociale (famiglia e città), il contesto politico, la composizione di classe e la dimensione culturale ed etico - valoriale.

I primi studi sull'imprenditorialità in via diretta sono stati effettuati dal "Research Center of Entrepreneurship History" fondato da Cole nel 1949. Tali studi si sarebbero dovuti caratterizzare per la loro elevata interdisciplinarietà, raggruppando studiosi di diverse estrazioni culturali come economisti, sociologi, psicologi, storici economici ecc. Basandosi sull'analisi delle vicende di importanti capitani di industria tali studiosi cercarono di trarre indicazioni utili per tracciare le caratteristiche della figura imprenditoriale e definire l'imprenditorialità. Pur partendo dalla costruzione concettuale Schumpeteriana, il Centro ha poi sviluppato concezioni autonome che rivedono tali posizioni. Il manifesto del centro è rappresentato dalla pubblicazione "Change and entrepreneur" che costituisce anche la base del successivo lavoro di ricerca sul campo. Con l'andare del tempo emerge però nei loro studi, come afferma in

---

<sup>145</sup> Magatti M., *L'approccio sociologico allo studio dell'origine dell'imprenditorialità: spunti a partire dal caso italiano*, in Mussati G. (a cura di), *Alle origini dell'imprenditorialità*.

particolare Pagani<sup>146</sup>, un progressivo allontanamento dall'approccio multidisciplinare auspicato in partenza. Probabilmente la causa di tale allontanamento fu l'elevata diversità delle discipline a cui appartenevano gli studiosi del gruppo che portò inevitabilmente ad una specializzazione degli studi ed all'approfondimento di temi specifici.

Pur essendo innegabile l'allontanamento dallo scopo originario di tale lavoro, non è possibile non riconoscere il valore dei risultati raggiunti dal Centro. Cole infatti, principale esponente del Centro, elabora un'interessante definizione plurifunzionale dell'imprenditorialità, superando il limite posto da posizioni che prevedevano soltanto la sovrapposizione tra imprenditore e singolo individuo proprietario ed allargando il riferimento delle funzioni imprenditoriali ad un eventuale gruppo di persone, anche non proprietarie. Secondo Cole "l'imprenditorialità può essere definita come un'attività intenzionale, comprendente un'integrata sequenza di decisioni, svolta da un individuo o da un gruppo di individui associati, allo scopo di iniziare, mantenere, ingrandire una struttura economica orientata al profitto avente per scopo la produzione o la distribuzione di beni e servizi, che consideri i vantaggi pecuniari o d'altro genere come la meta o la misura del successo, in interazione con, od entro le condizioni stabilite dalla situazione interna dell'unità stessa o con le circostanze economiche, politiche e sociali (istituzioni o pratiche) di una realtà che consenta un apprezzabile grado di libertà di decisione"<sup>147</sup>. L'imprenditorialità quindi è vista dallo studioso prevalentemente come un'attività di decisione, indipendente dall'innovazione, con la finalità di sviluppare l'attività economica.

Egli però non definisce alcuna priorità tra le diverse tipologie di decisione e questo, secondo molti, costituisce un limite della definizione, in quanto non distingue ciò che appartiene alla sfera imprenditoriale e quello che invece si riferisce all'attività manageriale<sup>148</sup>. Ciò che è importante osservare in questa definizione e ne rappresenta il suo carattere innovativo, è che si riconosce che la funzione imprenditoriale non possa essere circoscritta alla proprietà del capitale

---

<sup>146</sup> Pagani A., *La formazione dell'imprenditorialità*, ed. di Comunità, Milano, 1964.

<sup>147</sup> Cole A.H., *Il contesto istituzionale dell'imprenditorialità*, in Pagani A., *Il nuovo imprenditore* cit., p.84

<sup>148</sup> Pagani A., *Il nuovo imprenditore* cit. p. 34; Zanni L., *Imprenditorialità e territorio*, cit. p. 9

di rischio ma debba essere estesa anche a coloro che si trovano nelle posizioni di massima responsabilità in azienda e quindi al top management.

Tuttavia l'estensione del concetto di imprenditorialità a qualunque atto venga effettuato da chi ha potere decisionale, comporta l'attribuzione della nomina di imprenditore a chiunque abbia la possibilità di prendere decisioni, portando non poca confusione nel tema in analisi.

Il concetto di imprenditorialità definito dall'autore dunque risulta avere dei connotati eccessivamente sfumati e vaghi.

Invernizzi identifica 4 filoni di studio all'interno dei quali è possibile individuare la tematica dell'imprenditorialità<sup>149</sup>: quello di matrice *strategica*<sup>150</sup>, quello di matrice *organizzativa*, quello di matrice *funzionale*<sup>151</sup> ed infine quello di matrice *istituzionalista - aziendale*.

Particolarmente interessanti ai fini del presente lavoro sono il filone organizzativo, con riferimento ai modelli organizzativi ed ai meccanismi operativi che possono favorire od ostacolare lo sviluppo dell'imprenditorialità, e quello di matrice istituzionalista - aziendale.

Importanti esponenti degli studi di *matrice organizzativa* furono Burns e Stalker. I due autori propongono due modelli organizzativi tra loro estremi ed opposti, si tratta di individuare il sistema che favorisce l'imprenditorialità all'interno dei due estremi.

Il modello *meccanicistico* si caratterizza brevemente per alcuni connotati: la differenziazione specialistica dei compiti; la natura astratta dei compiti individuali; il ricorso alla gerarchia; l'esatta definizione di diritti e doveri e mezzi

---

<sup>149</sup> Invernizzi G., Molteni M., Sinatra A., *Imprenditorialità interna*, Etas, Milano, 1998, p. 37 e ss.

<sup>150</sup> Con l'approccio della pianificazione strategica sono stati sviluppati sia l'identificazione degli attributi e la selezione del sistema manageriale ritenuto più coerente con le caratteristiche dell'impresa e dell'ambiente, sia le metodologie di scelta dei percorsi di sviluppo imprenditoriale attraverso le matrici di portafoglio. Nel sistema di pianificazione strategica l'imprenditorialità è richiesta e si esprime nella fase di scelta della strategia ed in particolare quando richiede un processo di diversificazione. Invernizzi ritiene che tale approccio ponga un'attenzione limitata alla realizzazione della strategia e quindi in relazione ai fattori frenanti o che favoriscono l'imprenditorialità; inoltre non viene adeguatamente affrontato il problema culturale che è invece determinante per l'analisi dell'imprenditorialità. Invernizzi G., Molteni M., Sinatra A., *Imprenditorialità interna*, Etas, Milano, 1998.

<sup>151</sup> Come afferma Shumpeter, tutte le teorie dell'attività imprenditoriale in realtà possono essere definite funzionali. Infatti tutte incominciarono con l'attribuire agli imprenditori una funzione essenziale nel processo produttivo e tutte passarono a spiegare i profitti imprenditoriali per mezzo del successo conseguito nell'adempimento di quella funzione. Shumpeter J.A., *Storia dell'analisi economica*, Edizioni scientifiche Einaudi, Torino, 1959.



attribuiti ad ogni ruolo e loro traduzione entro la sfera di responsabilità; l'interazione tra membri prevalentemente verticale e quindi la regolazione dei comportamenti in questo senso; l'insistenza sulla lealtà dovuta all'impresa; l'importanza ed il prestigio acquisiti tramite la conoscenza e l'abilità interna. Il presente modello è ritenuto più adatto a condizioni ambientali stabili.

I caratteri distintivi del modello *organico* invece si riferiscono: ai contributi della conoscenza ed esperienza specifica all'obiettivo di impresa; alla natura realistica della mansione; all'adattamento e continua ridefinizione dei compiti; all'estensione di un incarico a tutta l'impresa; ad una rete strutturale di controllo; alla conoscenza collocata in un punto qualsiasi della struttura; alla direzione orizzontale della comunicazione che comprende anche consigli e informazioni, non solo comandi; all'impegno verso gli obiettivi di impresa; all'importanza della conoscenza acquisita all'esterno. Tale modello secondo gli studiosi si addice maggiormente alle condizioni di trasformazione e di dinamismo ambientale che fanno sorgere costantemente problemi nuovi ed esigenze impreviste di azione. Tali esigenze non possono essere eliminate o distribuite automaticamente poiché sorgono dai ruoli funzionali definiti all'interno di una struttura gerarchica<sup>152</sup>. In linea generale possiamo quindi affermare che all'interno dei due estremi rappresentati dai modelli brevemente delineati, quello che maggiormente favorisce l'espressione dell'imprenditorialità è più orientato verso il modello organico.

Altri studi si concentrano sulle condizioni, le variabili ed i meccanismi che possono favorire il cambiamento e su cui indirizzare particolarmente l'attenzione come presupposti per garantire efficacemente ed in senso positivo questo mutamento e che possono quindi favorire lo sviluppo dell'imprenditorialità. Ci riferiamo ad esempio ai meccanismi premio - punizione, alla gestione dei conflitti interni o anche al processo di delega o alla rilevanza specifica<sup>153</sup>.

---

<sup>152</sup> Burns T., Stalker G.M., *Direzione aziendale e innovazione*, Angeli, Milano, 1974

<sup>153</sup> Nacamulli R.C.D., *Materiali teorici, teoria e pratica organizzativa di impresa*, in Airolti G., Nacamulli R.C.D. (a cura di), *Materiali per una teoria organizzativa di impresa: premesse storiche e fondamenti teorici*, Etas, Milano, 1979; Nacamulli R.C.D., Rugiadini A. (a cura di), *Organizzazione e mercato*, Il mulino, Bologna, 1985; Rugiadini A., *Organizzazione d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1979.

Un ulteriore filone di studi utilizza un approccio più socio - organizzativo in quanto mette in luce i processi attraverso cui si esplicita la creatività degli individui e affronta il tema delle condizioni d'ambiente che favoriscono la creatività e quelle che caratterizzano le persone creative<sup>154</sup>.

Nell'altro approccio, di stampo economico - aziendale, Bertini identifica l'imprenditorialità come particolare configurazione del governo aziendale distinguendola dalla managerialità. L'autore afferma che, nonostante i cambiamenti intervenuti nell'area del potere aziendale, "i valori imprenditoriali che scaturiscono dal capitale di rischio non solo non sono scomparsi ma non scompariranno mai (...) Imprenditorialità e managerialità - sostiene più avanti lo studioso - sono particolari qualità del ruolo svolto dal soggetto economico per il governo dell'azienda, con una matrice ben individuata che si riconduce a due distinte, e un tempo nettamente separate, funzioni amministrative: quella volitiva, riconducibile agli imprenditori e quella direttiva, riconducibile ai dirigenti"<sup>155</sup>. Bertini ricorre all'astratta figura del soggetto economico come espressione dell'unitaria realtà soggettiva della gestione ed espressione sia del capitale di comando che della tecnostuttura, a cui possono essere attribuite le qualità che devono caratterizzare la condotta aziendale per garantire lo sviluppo<sup>156</sup>.

Per Coda inoltre è indubbio che l'imprenditorialità implichi innovazione ma non necessariamente *strictu sensu* come identificata da Shumpeter, bensì come capacità di passare da una routine all'altra. Si tratta perciò di un passaggio caratterizzato nella maggior parte dei casi da un processo innovativo, di qualunque tipo si tratti: di processo, prodotto o struttura organizzativa<sup>157</sup>. La routine può essere vista come il raggiungimento di un determinato standard di operatività dal quale è possibile ottenere certe performance. Quando si verifica la possibilità di modificare la routine, allo scopo di ottenere o consolidare un vantaggio competitivo, si ha una manifestazione di imprenditorialità, si esplica

---

<sup>154</sup> Rogers C.R., *Towards a theory of creativity*, in Anderson H.H., *Creativity and its cultivation*, Harper and Row, New York, 1959.

<sup>155</sup> Bertini U., *Scritti di politica aziendale*, cit. pp 28, 30, 31.

<sup>156</sup> I concetti di sviluppo e crescita verranno approfonditi nel corso del successivo paragrafo.

<sup>157</sup> Fumagalli A., *L'imprenditore nella storia dell'analisi economica*, in Mussati G. (a cura di), *Alle origini dell'imprenditorialità. La nascita di nuove imprese: analisi teorica e verifiche empiriche*, Etas, Milano, 1990.

cioè un modo differente di svolgere la funzione imprenditoriale. In altre parole, in un'ottica evolutiva dell'azienda, la capacità di spostarsi (e quindi di innovare) su routine più favorevoli che consentono l'ottenimento di risultati più soddisfacenti, permette di seguire percorsi di sviluppo differenti da azienda ad azienda, proprio in virtù della diversa modalità in cui l'imprenditorialità si manifesta. Le performance quindi saranno influenzate sicuramente dall'andamento del settore, ma anche dalla capacità individuale di intravedere ed attuare innovazioni e miglioramenti per le proprie prestazioni.

Secondo Del Bene quindi rientra nel concetto di imprenditorialità anche la formazione e lo sviluppo di una filosofia ad hoc in grado di influenzare le scelte che vanno ad incidere sull'organizzazione, sulle variabili finanziarie, competitive e reddituali<sup>158</sup> e che in qualche modo istituzionalizzi una tensione verso il cambiamento, l'innovazione, il miglioramento<sup>159</sup>.

A questo punto è chiaro come identificare l'imprenditorialità semplicemente con la nascita di nuove imprese sia limitativo. Come abbiamo detto infatti con la nascita di nuove imprese si creano nuovi imprenditori, ma non necessariamente si crea anche imprenditorialità. L'imprenditorialità viene intesa come la propensione a creare qualcosa di nuovo, di diverso, a promuovere un cambiamento o una trasformazione di valori<sup>160</sup>. L'imprenditorialità in sostanza, costituisce l'aspetto positivo e dinamico della definizione di imprenditore ed i due concetti possono essere associati solo quando la figura dell'imprenditore venga delineata attraverso la visione dinamica delle caratteristiche tipiche. Tale visione viene definita *dinamica* perché non si riferisce ad una qualità o qualifica che una volta acquisita consenta di effettuare un automatico accostamento con la figura a cui si riferisce.

Per un'analisi delle peculiarità dei caratteri di imprenditorialità nelle imprese di minori dimensioni non è possibile tralasciare poi gli importanti concetti di Orientamento Strategico di Fondo (Osf) e di formula imprenditoriale. Questi

---

<sup>158</sup> Coda V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino, 1988; Del Bene L., *Aziende familiari: tra imprenditorialità e managerialità*, Giappichelli editore, 2005.

<sup>159</sup> Bertini U., *Creatività e gestione strategica dell'impresa*, in Bertini U., *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, 1990.

<sup>160</sup> Drucker P.F., *Innovazione e imprenditorialità*, cit p. 23

concetti infatti permettono, proprio in modo particolare nella minore dimensione, di evidenziare alcuni elementi dell'impostazione gestionale, che sono altrimenti difficilmente percepibili in base ad elementi oggettivi e quantificabili. Ciò è particolarmente importante proprio per il tipo di imprese qui oggetto di studio, per il ruolo che l'imprenditore riveste in esse, per l'eventuale e frequente influenza della famiglia sull'azienda, per l'importanza delle relazioni e della condivisione dei valori tra le persone, per la rilevanza dei fattori di carattere qualitativo ed immateriale che spesso sono prevalenti rispetto a quelli visibili e formali e quindi vanno attentamente considerati nell'analisi.

Anche da un punto di vista strategico, tali modelli sono particolarmente interessanti. Come abbiamo visto, infatti, spesso nell'impresa di piccole e medie dimensioni, manca un sistema formale di pianificazione ed il disegno strategico è, quando possibile, accertabile solo a posteriori, spesso non diffuso, anche se ciò non significa che non esista. Come abbiamo visto poi in particolare per le piccole e medie familiari<sup>161</sup>, l'adeguata gestione del processo di ricambio generazionale costituisce condizione imprescindibile per la possibilità di sviluppo e talvolta di sopravvivenza. Tale momento rappresenta inoltre l'occasione per verificare (o per esplicitare) la validità dell'orientamento strategico di fondo e della formula imprenditoriale, con la possibilità di effettuare interventi di cambiamento o rivitalizzazione.

Coda teorizza il concetto di formula imprenditoriale come l'impostazione che si forma nel tempo per effetto delle scelte compiute e si riferisce al fatto che l'impresa operi in uno o più sistemi competitivi; con una certa offerta; in un certo sistema di interlocutori, con una data proposta progettuale e con una determinata struttura<sup>162</sup>. La formula imprenditoriale ed il suo rinnovamento costituiscono elementi basilari per la sopravvivenza e lo sviluppo dell'impresa nel lungo termine. L'esigenza di perseguire nel tempo lo sviluppo dell'impresa presuppone, infatti, un esame attento della sua formula imprenditoriale e delle determinanti che generano o hanno generato, il suo vantaggio competitivo<sup>163</sup>. Il concetto di

---

<sup>161</sup> Le imprese familiari sono state analizzate nel paragrafo precedente.

<sup>162</sup> Coda V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, cit p.71

<sup>163</sup> Compagno C. (a cura di), *Piccole e medie imprese in transizione*, Utet Università, 2003.

formula imprenditoriale identifica il “modo di fare impresa” e cioè i caratteri dell'imprenditorialità peculiari delle condotte delle aziende in analisi.

Gli elementi che compongono la formula imprenditoriale possono essere così identificati<sup>164</sup>:

1. scelte relative ad operare in uno o più sistemi competitivi all'interno dei quali ogni impresa si ritaglia un proprio spazio ed un proprio ruolo;
2. sistema di prodotto offerto, che costituisce specialmente nella fase di avvio dell'attività, l'elemento principale della formula imprenditoriale di queste imprese, i cui fondatori hanno di solito estrazione tecnica.
3. struttura tecnica, commerciale, patrimoniale e finanziaria su cui si fondano le possibilità di sviluppo;
4. sistema di interlocutori sociali (finanziatori, comunità locali ecc) che per il radicamento sul territorio tipico di queste imprese diventano molto spesso elemento determinante per ottenere i necessari compensi e supporti;
5. necessaria elaborazione di opportune proposte progettuali che implicino anche un flusso di ritorno verso gli interlocutori sociali sotto forma di ricompense per i contributi ottenuti.

Il sistema di prodotto, quello competitivo e la struttura formano il sottoinsieme della strategia competitiva. Il sistema degli interlocutori sociali, quello relativo alla proposta progettuale da cui discendono contributi e ricompense e la struttura identificano la strategia sociale. L'area di sovrapposizione tra i due insiemi si riferisce alla strategia organizzativa ed a quella economico - finanziaria.

Coda identifica nell'equilibrio dei cinque elementi che compongono la formula imprenditoriale e nella loro combinazione innovativa, la condizione necessaria per il successo duraturo dell'impresa. Mentre ritiene le formule imprenditoriali basate su un unico elemento di successo essere di validità effimera, in quanto concentrano la loro attenzione su un elemento critico che costituisce un vantaggio scarsamente difendibile. Nel momento in cui il vantaggio derivante dallo sfruttamento dell'elemento critico venisse meno, l'azienda si troverebbe indifesa dagli attacchi dei concorrenti nell'ambiente competitivo di riferimento.

---

<sup>164</sup> Coda V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino, 1988

L'analisi delle caratteristiche della formula imprenditoriale al succedersi delle generazioni è particolarmente importante per l'impresa familiare in quanto permette di comprendere l'eventuale effetto che l'avvento dei nuovi imprenditori ha avuto sulla gestione. Cambiare, occorre sottolineare, non è di per sé elemento da associare automaticamente al miglioramento, quello che è opportuno fare prima di tutto ed in maniera continua, è sottoporre a verifica la validità della formula imprenditoriale. Spesso nelle aziende di minori dimensioni e familiari l'elemento che maggiormente viene preso in considerazione della formula imprenditoriale è il sistema di prodotto e/o la struttura tecnologica. Tale orientamento, talvolta istintuale, deriva dal fatto che il prodotto ed il processo produttivo sono i fattori più conosciuti sulla base delle competenze ed esperienze del piccolo imprenditore. Il sistema di prodotto e ciò che ad esso è strettamente collegato, viene quindi individuato come elemento - chiave per la competitività d'impresa. Ciò risulta essere particolarmente vero per quei settori dove è rilevante la qualità del prodotto, la sua personalizzazione oppure è possibile occupare nicchie di mercato. L'idea di base è che la qualità del prodotto sia condizione necessaria e sufficiente per consentire uno sviluppo duraturo all'azienda.

L'altro modello di particolare importanza soprattutto per l'impresa di minori dimensioni è quello, come accennato, dell'Orientamento strategico di fondo. L'orientamento strategico di fondo (OSF) viene definito da Coda<sup>165</sup> come l'identità "profonda" dell'azienda o la parte nascosta ed invisibile del suo disegno strategico, che sta alla base delle scelte concrete esplicitate nel suo profilo strategico visibile. In pratica si tratta di un insieme di convinzioni, valori condivisi ed idee che costituiscono patrimonio comune di tutti coloro che a vario titolo operano in azienda e che si concretizza poi nelle scelte strategiche e nelle loro modalità di attuazione. Nell'impresa minore è evidente che la sede principale in cui l'orientamento strategico si forma, si sviluppa e si modifica è rappresentata dall'imprenditore o dal gruppo imprenditoriale. E' necessario però che l'insieme delle idee condivise venga razionalizzato e diffuso attraverso la

---

<sup>165</sup> Coda V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino, 1988

progettazione e l'implementazione di meccanismi operativi, della struttura organizzativa e la tenuta di comportamenti coerenti. Data l'importanza del ruolo imprenditoriale nelle aziende oggetto di esame inoltre, le modalità con cui esso viene svolto incidono sul modo di essere delle aziende stesse. I fattori soggettivi in tal senso riguardano: le concezioni dell'imprenditore circa il suo ruolo in azienda, gli obiettivi personali e quelli aziendali, la cultura manageriale, precedenti esperienze di lavoro, presenza o meno di membri della famiglia in azienda ecc.

L'orientamento strategico di fondo risulta composto dai seguenti elementi che analizzati alla luce delle caratteristiche della minore dimensione ci permettono di fare interessanti considerazioni<sup>166</sup>:

- le coordinate spazio - temporali e quali quantitative della missione aziendale :
  - *campo di attività in cui l'impresa è vocata*: spesso è influenzato, nella piccola impresa, dal possesso di alcune competenze o abilità tecniche da parte del fondatore. Si verifica la possibilità di usare tali competenze per soddisfare il mercato, creando e soddisfacendo nuovi bisogni o cercando di rispondere in maniera migliore a quelli esistenti<sup>167</sup>;
  - *orizzonte temporale in cui l'impresa si muove*: il piccolo imprenditore generalmente come abbiamo visto, ha una visione di breve termine. Una visione imprenditoriale volta alla soluzione delle esigenze più vicine ed impellenti in termini temporali e per questo ritenute più importanti. Talvolta accompagnata dall'incapacità di creare una struttura tale da garantirsi la funzione di indirizzo strategico, incapacità imprenditoriale. Dovrebbe invece essere dato giusto spazio alle questioni attinenti alle funzioni imprenditoriali tipicamente di carattere strategico e quindi di medio/lungo termine;
  - *aspirazioni in riferimento al livello di qualità delle attività gestionali ed aspirazioni in termini di sviluppo dimensionale*: nell'impresa minore sono le ambizioni dell'imprenditore ad influenzare tali elementi e ad indirizzare

---

<sup>166</sup> Del Bene L., *Aziende familiari: tra imprenditorialità e managerialità*, Giappichelli editore, 2005.

<sup>167</sup> Paolini A., *Il controllo strategico*, cit p.23

- l'orientamento dell'azienda verso i desiderati livelli di performance e dimensione;
- Ruolo e modelli di comportamento lungo le “dimensioni” del finalismo di impresa:
    - *collocazione del profitto in relazione alle altre dimensioni del finalismo dell'impresa, cioè quelle sociali, competitive e di sviluppo:* la considerazione del finalismo aziendale è utile per verificare l'esistenza di un adeguato bilanciamento tra le varie finalità. L'impresa minore in questo senso presenta di solito una peculiare dipendenza dagli attori chiave che compongono il gruppo imprenditoriale. Considerazioni in merito al ruolo del profitto sono particolarmente utili poi, nello specifico per l'azienda familiare, per capire il ruolo che esso svolge nei rapporti famiglia - impresa oltre che nei confronti delle altre dimensioni. Sarebbe opportuno che l'azienda infatti riuscisse a raggiungere un equilibrio tra le sue finalità;
    - *modo di intendere il rapporto con gli interlocutori sociali.* Da tali rapporti scaturiscono contributi per l'azienda e ricompense con le quali l'azienda remunera tali contributi. Le aziende di minori dimensioni in questo senso mostrano spesso un forte legame con le comunità locali, un forte attaccamento al territorio e quindi uno stretto legame con le comunità variamente organizzate : comune, provincia, associazioni di categoria ecc.;
  - Concetti di base ispiranti l'impostazione gestionale ed organizzativa:
    - *idee ed orientamenti in tema di impostazione e funzionamento dell'organizzazione.* Anche in questo senso nelle imprese minori il principale fattore di influenza è l'imprenditore, configurazioni organizzative tipiche di questo tipo di imprese, come abbiamo visto, sono: un decentramento scarso, bassa formalizzazione, numero esiguo di livelli, organizzazioni quindi relativamente piatte e flessibili<sup>168</sup>;

---

<sup>168</sup> Paolini A., *Il controllo strategico*, Servizio editoriale universitario, Pisa, 1990.



- *convinzioni e propensioni in relazione ad alcuni aspetti della gestione come contrazione di debiti, effettuazione di investimenti ecc.* Anche qui nelle minore dimensione troviamo i valori, la cultura e le attese dell'imprenditore che si riflettono su tali scelte determinandone le caratteristiche ed un loro orientamento più o meno spinto al rischio.

Talvolta e soprattutto nelle imprese di minori dimensioni, proprio perché entità sottostante le scelte, l'orientamento strategico di fondo non viene opportunamente esplicitato né analizzato. L'orientamento strategico nell'impresa minore spesso si determina in maniera naturale ed istintiva dalle concezioni che gli attori chiave hanno dell'impresa. L'esplicitazione dell'Osf può tuttavia assumere una valenza pedagogica molto importante sia per coloro che sono portatori di quell'orientamento strategico, in modo che essi riescano a razionalizzarlo ed a definirne contorni e contenuti e valutarne la validità, sia per gli altri componenti dell'azienda che possono avere più chiaro quali sono i criteri a cui attenersi nelle scelte che sono chiamati a fare. Il rischio portato di una mancata esplicitazione e diffusione dell'Osf è che la sua efficacia possa essere condizionata da problematiche riferibili agli aspetti comunicazionali<sup>169</sup>.

Volendo sinteticamente mostrare le relazioni intercorrenti tra il concetto di imprenditorialità e quello di managerialità, occorre premettere che gli studi in merito prendono spunto dall'evidenza relativa all'evoluzione dell'impresa che provoca un aumento della dimensione e della complessità gestionale, dai quali discende la necessità di delegare una serie di funzioni a professionisti esterni e quindi la progressiva separazione tra proprietà e soggetti che esercitano di fatto il governo economico. Tale separazione può dar luogo ad una divergenza tra obiettivi della proprietà e dei manager e quindi al superamento delle teorie classiche che vedevano la coincidenza delle figure dell'imprenditore, del proprietario e del manager e di conseguenza una consonanza dei loro obiettivi.

Tali studi però fanno riferimento al contesto della grande impresa con le sue caratteristiche tipiche: elevata burocratizzazione, asimmetrie informative tra centro e periferia, separazione netta tra proprietà e management, mercati

---

<sup>169</sup> Del Bene L., *Aziende familiari: tra imprenditorialità e managerialità*, Giappichelli editore, 2005.

finanziari e del lavoro efficienti, contesto sociale economico e culturale dei paesi anglosassoni. Tali condizioni rendono di fatto scarsamente verificabili i presupposti di tali teorie nelle imprese di minori dimensioni e/o familiari che, come abbiamo visto, hanno caratteristiche fondamentali molto peculiari e diverse dalla grande dimensioni.

Le caratteristiche peculiari della minore dimensione che incidono in questo senso sono sicuramente il funzionamento tipico della minore dimensione, basato su rapporti informali e la sua scarsa burocratizzazione nonché la tendenza delle piccole e medie imprese a rimanere tali a dispetto della teoria americana che vede tale dimensione esclusivamente di passaggio verso la grande<sup>170</sup>. Inoltre l'accentramento delle funzioni imprenditoriali e di governo nelle mani dell'imprenditore ed il trasferimento della proprietà (che in presenza di imprese familiari generalmente avviene in via ereditaria piuttosto che sulla base di meccanismi di un'efficiente allocazione della stessa) sono altri caratteri tipici che caratterizzano la minore dimensione e la differenziano dalla grande. Ancora, il controllo di questo particolare tipo di aziende non è contendibile in quanto i mercati finanziari non sono adeguatamente sviluppati e sulle decisioni della proprietà incidono anche altri valori oltre a quello del risultato economico quali l'affermazione personale, il riconoscimento sociale, la soddisfazione dei propri bisogni di indipendenza ecc. La valutazione delle quote di capitale di rischio risulta quindi meno indicativa degli andamenti aziendali rispetto alle grandi imprese quotate, anche in relazione alle politiche di distribuzione dei dividendi che spesso vengono sacrificate in virtù di politiche di autofinanziamento.

I manager professionisti inoltre tendono a preferire la grande dimensione alla piccola e media, in quanto vi vedono maggiori possibilità di sviluppo e crescita professionale; i sistemi di management poi sono in genere basati sull'intuizione e non presentano un apprezzabile grado di formalizzazione. Ciò dipende dal fatto che spesso le dimensioni non raggiungono un livello tale da giustificare investimenti in tal senso e conseguentemente la necessità di personale

---

<sup>170</sup> Tale concezione verrà approfondita nel corso del successivo paragrafo in merito ai concetti di sviluppo e crescita.

specializzato nella progettazione, gestione e sviluppo di tali sistemi. E' anche vero che l'assenza di sistemi formalizzati incide negativamente sulla modificabilità e replicabilità delle conoscenze a supporto dei processi decisionali e delle condotte relative, impedendo la sedimentazione ed il trasferimento di conoscenze e competenze che potrebbero rivelarsi fondamentali e che rischiano di andare perse con l'uscita dall'azienda di chi le possiede<sup>171</sup>.

Come abbiamo visto, caratteristica peculiare fondamentale della minore impresa è la frequente concentrazione delle principali funzioni in una o poche persone. Ciò provoca due conseguenze: un accentramento decisionale che potrebbe influire negativamente sulla razionalità delle decisioni nell'eventualità di un ampliamento dimensionale e di un aumento della complessità aziendale e la creazione di una rete di relazioni personali all'interno (con i dipendenti ad esempio) e all'esterno (fornitori, clienti, banche)<sup>172</sup> nonché lo sviluppo di certe competenze che, oltre ad essere risorse importanti per l'azienda, diventano collegate strettamente alle persone e quindi il loro trasferimento diventa più complesso.

Proprio con riferimento alle aziende di minori dimensioni e familiari è possibile cercare di identificare la managerialità con il grado di diffusione della professione di direzione delle aziende. Si ritiene che un possibile indice segnaletico del livello di managerializzazione in azienda sia l'attivazione o meno degli strumenti manageriali necessari allo svolgimento delle funzioni relative. Unitamente, se tali strumenti sono presenti, al loro grado di strutturazione e formalizzazione.

Pur non essendo possibile instaurare una relazione automatica tra livello di strutturazione degli strumenti e livello di managerializzazione è plausibile presumere che l'implementazione di sistemi informativo- contabili e di sistemi organizzativi sia indice di una cultura aziendale favorevole al loro utilizzo. Si presuppone cioè, che una volta riconosciuta l'utilità di attivare certi strumenti e

---

<sup>171</sup> Del Bene L., *Aziende familiari: tra imprenditorialità e managerialità*, Giappichelli editore, 2005.

<sup>172</sup> Antonelli V., Parbonetti A., *I sistemi di governo*, cit p.21

quindi effettuato l'investimento, vi sia la propensione a sfruttarlo impostando condotte coerenti<sup>173</sup>.

Con particolare riguardo all'impresa familiare Dyer sottolinea l'importanza che il processo di managerializzazione avvenga mediante inserimento di professionisti esterni e sostiene questo orientamento sulla base di tre ragioni: la mancanza di risorse e di capacità manageriali interne alla famiglia; il cambiamento delle norme e dei valori che regolano le operazioni aziendali; l'acquisizione o lo sviluppo di un management esperto in grado di preparare la successione<sup>174</sup>.

Imprenditorialità e managerialità esprimono in conclusione due distinti ed imprescindibili aspetti della moderna realtà soggettiva dell'azienda, anime diverse, in costante rapporto dialettico e in continua evoluzione tra loro, espressioni distinte di un unico e indissolubile modo di essere<sup>175</sup>. Con questa definizione viene meno anche lo stereotipo dell'azienda imprenditoriale che si contrappone a quella manageriale che invece di essere caratterizzata da coinvolgimento personale, spinte emozionali, creatività, flessibilità, innovazione sarebbe caratterizzata da un'elevata burocratizzazione, spersonalizzazione, centrata sulla ricerca di routines standardizzate. Imprenditorialità e managerialità invece non costituiscono impostazioni alternative di gestione dell'azienda e cioè soluzioni nelle quali prevale ora un'impostazione che predilige una gestione basata principalmente sull'iniziativa della proprietà, oppure affidata a professionisti della direzione aziendale. Sono piuttosto approcci necessariamente presenti nell'ambito del governo aziendale ed anzi autoalimentantesi.

E' plausibile pensare che vi possa essere una prevalenza dell'una o dell'altra impostazione in relazione alla fase storica attraversata dall'impresa, all'orientamento strategico, all'approccio culturale degli attori chiave, alle caratteristiche del settore ecc. Tuttavia non pare perseguibile un successo aziendale duraturo, specialmente in presenza di circostanze ambientali caratterizzate da livelli di dinamismo e discontinuità elevati, senza la

---

<sup>173</sup> Del Bene L., *Aziende familiari: tra imprenditorialità e managerialità*, Giappichelli editore, 2005.

<sup>174</sup> Dyer W.G., *Integrating professional management into a family owned business*, in "Family business review" vol.2, n.3, 1989

<sup>175</sup> Bertini U., *Scritti di politica aziendale*, cit

contemporanea presenza di creatività e iniziativa imprenditoriale e di valide tecniche manageriali utilizzate da dirigenti altamente professionali<sup>176</sup>. E' perciò intuitivo che la carenza persistente dell'una o dell'altra dimensione ostacola lo sviluppo dell'azienda facendo mancare la necessaria spinta all'innovazione (nel caso di mancanza di imprenditorialità) oppure un'adeguata razionalizzazione della gestione in termini strategici, operativi ed economici (nel caso di mancanza di managerialità).

Vi sono situazioni frequenti e tipiche in cui l'impresa di piccole dimensioni, di stampo prevalentemente imprenditoriale, necessita di un riequilibrio con la componente manageriale. Soprattutto al crescere della complessità aziendale l'imprenditore non è più in grado di seguire ed avere chiaro il quadro completo dell'andamento dei processi aziendali, la delega di alcune funzioni a portatori di professionalità specifiche risulterà allora necessaria. La delega dunque, così difficilmente concessa di regola nelle minore dimensione, diventa uno strumento irrinunciabile per lo sviluppo. Occorre chiarire a questo punto, di non dover pensare all'incremento della managerialità nel senso di sterile e burocratica applicazione dei principi, delle funzioni e degli strumenti tipici che, di fatto creerebbe un distacco tra management e sviluppo aziendale di lungo periodo e che impedirebbe un comportamento imprenditivo<sup>177</sup>. Bensì ci vogliamo riferire ad un management che può essere definito "imprenditoriale"<sup>178</sup> o ancora, come sostengono altri, possiamo riferirci ad un'"imprenditorialità manageriale"<sup>179</sup>. Tale constatazione vale a maggior ragione per le imprese di minori dimensioni dove la distanza tra management e compagine imprenditoriale è di solito particolarmente ridotta e di frequente il coinvolgimento del management nelle problematiche imprenditoriali è piuttosto elevato.

L'aumento del grado di professionalizzazione permette di affrancare l'azienda da condizioni specifiche, contingenti o legate ad alcune persone che ne hanno

---

<sup>176</sup> Molteni M., *Direzione aziendale e proprietà* cit p.20

<sup>177</sup> Mnzberg H., Quinn J.B., James R.M., *The strategy process*, Englewood Cliffs, Prentice Hall 1988; Stevenson W., Meyer W., Webster S., *Limits to bureaucratic growth*, W. de Gruyter, New York, 1985.

<sup>178</sup> Drucker P.F., *Innovazione e imprenditorialità*, Etas, Milano, 1984.; Molteni M., Invernizzi G., Corbetta G., *Management imprenditoriale*, cit p.65

<sup>179</sup> Marchini I., *L'imprenditorialità manageriale*, in "Piccola impresa/Small business, n.1, 1995. Cit p.4

garantito il successo in passato, ma la cui mancanza potrebbe provocare una situazione di crisi. In questi casi è forte l'esigenza di rendere indipendente l'impresa dalle persone, creando condizioni autonome di funzionamento che possono rivitalizzare, anche nei successori, la carica imprenditoriale. L'imprenditore in carica dovrà quindi creare i presupposti sia per mantenere l'azienda competitiva attraverso lo stimolo dell'imprenditorialità interna, sia per conservarne la tensione innovativa anche dopo la sua uscita<sup>180</sup>.

Prima di passare all'analisi dei principali strumenti applicabili efficacemente nelle realtà di minori dimensioni sulla base delle loro caratteristiche, tratteremo brevemente dei concetti di sviluppo e di crescita che si legano a tali esigenze e talvolta le originano.

#### *1.6. Sviluppo e crescita nella Piccola e Media impresa.*

Nell'analizzare brevemente i concetti di sviluppo e crescita con particolare attenzione alle imprese di minori dimensioni, si vuole certamente partire dall'assunto che la "piccola" impresa non necessariamente debba crescere dimensionalmente per raggiungere l'efficienza. La crescita nell'ambito delle PMI è stata affrontata dalla letteratura orientandosi principalmente in due filoni: il filone universalista e quello tipologico<sup>181</sup>. Il primo, di provenienza statunitense, si basa sul principio del "one best way" e ritiene che esista un unico modo di comportarsi per raggiungere l'efficacia e l'efficienza: la crescita dimensionale deve necessariamente essere l'obiettivo ultimo di ogni azienda di minori dimensioni, attraverso un approccio deterministico. Crescita dunque misurabile in termini di numero di dipendenti e fatturato, che deve avvenire in maniera armonica, proprio come quella di un essere vivente, altrimenti destinato alla morte.

Allo stesso modo la piccola dimensione viene considerata una fase di passaggio che sarà destinata ad evolversi, in un processo di crescita sancito da fasi

---

<sup>180</sup> Del Bene L., *Aziende familiari: tra imprenditorialità e managerialità*, Giappichelli editore, 2005.

<sup>181</sup> Marchini I., *Il governo della piccola impresa*, Vol. 1, "La base delle conoscenze", FrancoAngeli ed., Genova, 1995.

prestabilite in un percorso necessario ed obbligato. Al termine di ogni fase si avvertiranno necessariamente un certo tipo di difficoltà/crisi che comportano il rischio di uscita dal mercato da parte dell'azienda. L'impresa riuscirà a superare tale fase e passare allo step successivo solo attuando cambiamenti di tipo strategico - organizzativo nella direzione della grande dimensione ovvero verso soluzioni strutturali più articolate e formalizzate, nonché cambiamenti negli stili manageriali e nei modelli di management. Attraverso stadi preordinati e susseguenti dunque l'impresa raggiunge l'età matura e la grande dimensione tramite una crescita obbligata e meramente quantitativa. Nell'ambito dei modelli del ciclo di vita, la logica della *one best way* da seguire a seconda della fase in corso, determina una minore discrezionalità dell'imprenditore, vincolato alle esigenze preordinate della fase in corso. Di conseguenza le caratteristiche organizzative delle imprese ad ogni step, tenderebbero ad assomigliarsi, in una prospettiva di isomorfismo<sup>182</sup>. Tutte sarebbero destinate al raggiungimento di una configurazione semplice improntata ad una forte informalità e flessibilità, un assetto che col trascorrere del tempo ed al crescere delle dimensioni si dimostrerà inadeguato sia dal punto di vista dell'efficienza che dell'efficacia, lasciando il posto a soluzioni strutturali più articolate e formalizzate.

La crescita quindi, secondo questa corrente di pensiero, è considerata un obiettivo irrinunciabile per la sopravvivenza ed il successo imprenditoriale. Le variabili dimensione e tempo assumono un ruolo fondamentale per comprendere i cambiamenti e le necessità dei diversi stadi, considerando però solo la possibilità di crescita interna, cioè tramite investimenti diretti come nel caso di integrazione verticale a monte o a valle, sviluppo degli organici, apertura di nuovi impianti o sedi.

Questa prospettiva si ritiene non sia in grado di spiegare adeguatamente il fenomeno italiano ed europeo della piccola impresa che abbiamo precedentemente evidenziato. Nel nostro tessuto economico infatti, abbiamo numerosi esempi di aziende che, nate piccole, non instaurano un processo di crescita dimensionale ma scelgono piuttosto di rimanere piccole e lo fanno

---

<sup>182</sup> Mintzberg H., *I processi di standardizzazione in azienda*, 1983.

sopravvivendo a lungo e spesso mantenendo la loro efficienza. Inoltre il filone universalista non considera i fenomeni di crescita esterna (reti) che possono essere alternativi a quella interna (e molto spesso preferiti)<sup>183</sup>, né la possibilità dell'outsourcing che oggi, in particolare in alcuni contesti competitivi, è una scelta quasi obbligata e può mascherare in termini quantitativi il concetto dimensionale.

Per tutti i suddetti motivi nel presente lavoro si preferisce un approccio sulla base del secondo filone della letteratura, quello definito “tipologico”, di origine europea in particolare inglese, italiana e canadese<sup>184</sup>. Questo filone non nega la possibilità della crescita dimensionale ma la considera una delle tante strade percorribili da parte di un'azienda di minori dimensioni nel corso della sua vita, in una visione che quindi si contrappone alla precedente per il suo carattere di eterogeneità delle soluzioni e la sua visione contingentista.

La realtà infatti mostra come le piccole e medie imprese abbiano caratteri anche molto eterogenei tra loro e un'eccessiva semplificazione in tal senso sarebbe sicuramente fuorviante per la comprensione del fenomeno. Si possono avere diverse soluzioni organizzative sulla base dei diversi settori di attività, i modelli manageriali adottati, la forma proprietaria, le scelte organizzative vere e proprie ed i percorsi di crescita. La dimensione quindi in un'ottica polimorfista diventa solo una delle variabili che influenzano le caratteristiche e le modalità di funzionamento dell'impresa.

Riguardo i concetti di crescita e sviluppo è necessario, a questo punto del lavoro, fare un po' di chiarezza. In letteratura ormai da tempo si è affermata una distinzione per la quale con il termine “crescita” si intende l'aumento di uno o più parametri quantitativi, come crescita dimensionale, mentre per “sviluppo” si intende da un punto di vista prima di tutto qualitativo un processo di continuo miglioramento dell'impresa lungo tutte le sue dimensioni che può eventualmente, ma non necessariamente, essere accompagnato da aumenti nella dimensione

---

<sup>183</sup> Lorenzoni G., *Le reti interimpresa come forma organizzativa distinta*, in Lomi A., *L'analisi relazionale delle organizzazioni. Riflessioni teoriche ed evidenze empiriche*, Il mulino, Bologna, 1997; Preti P., *Piccola impresa e polimorfismo organizzativo*, in “Sviluppo e organizzazione” n. 179, 2000.

<sup>184</sup> Bonti M., *Una nessuna e centomila, Varietà dei percorsi di sviluppo nelle piccole e medie imprese*, Franco Angeli, Milano, 2012.



aziendale<sup>185</sup>. Dunque un'impresa può modificarsi lungo due direzioni, quella dell'accrescimento delle dimensioni aziendali, misurabile in termini di variazione della dimensione operativa (espressa per esempio dal fatturato o dalle quantità prodotte) e/o della dimensione strutturale (espressa ad esempio dal numero di dipendenti, dalla capacità produttiva, dall'attivo totale netto di bilancio); oppure nella direzione del miglioramento della produttività misurabile come variazione del valore dell'output prodotto per unità di lavoro o di capitale, e dipendente, a sua volta, dalla qualità e dalle caratteristiche dei prodotti e dall'efficienza con la quale vengono prodotti<sup>186</sup>. In ultima analisi quindi la prima dimensione riguarda l'accrescimento dimensionale del sistema mentre la seconda riguarda il miglioramento degli elementi che fanno parte del sistema o delle relazioni tra gli stessi, il vero e proprio concetto di sviluppo.

Un'impresa che non attui un processo di crescita dimensionale può comunque svilupparsi sul piano della professionalità, dell'efficienza e dell'innovatività<sup>187</sup>. E' possibile allora affermare che se, anche nel breve periodo, può esservi sviluppo senza crescita, viceversa fenomeni di crescita quantitativa non sostenuti dallo sviluppo delle caratteristiche manageriali o organizzative, o attuati senza tenere conto della storia e delle competenze specifiche dell'azienda provocherebbero crisi e patologie aziendali<sup>188</sup>. Una crescita che non faccia perno sulle esperienze e competenze maturate nel passato induce spesso per esempio, ad avventurarsi in settori e in aree di affari nei quali l'impresa non ha le capacità necessarie a generare e sostenere un vantaggio competitivo<sup>189</sup>. Invece l'impresa dovrebbe crescere e/o svilupparsi alla ricerca delle soluzioni più opportune per la sua specifica realtà e necessità in base alle esperienze e competenze maturate nel passato.

---

<sup>185</sup> Coda V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino, 1988.

<sup>186</sup> Porter M.E. *Il vantaggio competitivo delle nazioni*, Arnoldo Mondadori editore, Milano, 1991.

<sup>187</sup> Corbetta G., *Le imprese familiari: caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, 1995.

<sup>188</sup> Coda V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino, 1988

<sup>189</sup> Corbetta G., *Le imprese familiari: caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, 1995.

Gibb e Scott<sup>190</sup> in merito al processo di sviluppo della piccola impresa/imprenditore osservano quanto esso debba essere necessariamente dinamico e fortemente interattivo. Esso infatti è caratterizzato da un significativo apprendimento del manager proprietario ed è considerevolmente influenzato dal livello di conoscenza, dagli atteggiamenti e dai valori di quest'ultimo. In sostanza, l'imprenditore e l'impresa durante il processo di sviluppo, imparano contemporaneamente, di solito scontrandosi con i problemi contingenti e cercando di risolverli piuttosto che di anticiparli. Inoltre gli autori evidenziano come tale processo non necessariamente si rifletta in una crescita, misurabile convenzionalmente attraverso l'aumento delle vendite o il numero degli addetti, ma ciò non significa che non siano state pensate e realizzate nella piccola impresa idee e programmi di sviluppo<sup>191</sup>.

L'importante distinzione dei concetti di sviluppo e di crescita permette di evitare anche due semplificazioni abbastanza diffuse in cui incorrono talvolta anche gli studiosi: le imprese di grandi dimensioni hanno sempre formule imprenditoriali<sup>192</sup> tese all'eccellenza, mentre quelle di minori dimensioni hanno formule imprenditoriali mediocri; un processo di crescita contiene sempre al suo interno un processo di sviluppo, come se l'aumento delle dimensioni dovesse di per sé migliorare gli elementi strutturali dell'impresa o la loro relazione<sup>193</sup>.

Come approfondimento riguardo al concetto di sviluppo e crescita, si ritiene opportuno presentare la matrice sviluppo– crescita di Coda<sup>194</sup>. Questo interessante strumento ci permette di evidenziare diversi tipi di imprese a seconda dei tassi di sviluppo e crescita attuati e quindi di riassumere e chiarire efficacemente il concetto. Le due variabili considerate: tasso di sviluppo e tasso di crescita, vengono poste sulla matrice e quantificate in “elevato” oppure

---

<sup>190</sup> Gibb A.A., Scott M., *Strategic awareness, personal commitment and the process of planning in the small business*, paper presentato al 13<sup>th</sup> European small business seminar, Herstein, September, 1983.

<sup>191</sup> Boldizzoni D., *La piccola impresa, gestione e sviluppo delle aziende minori*, Edizioni del sole 24 ore, 1985.

<sup>192</sup> Il concetto di formula imprenditoriale è stato analizzato nel paragrafo precedente.

<sup>193</sup> Corbetta G., *Le imprese familiari: caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, 1995.

<sup>194</sup> Coda V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino, 1988

“basso”. Dall’incrocio delle due variabili all’interno della matrice troviamo i diversi tipi di imprese possibili.

		<b>Tasso di crescita</b>	
		Elevato	Basso
<b>Tasso di sviluppo</b>	Elevato	Imprese vocate alla <b>“dominanza”</b> (quadrante I)	Imprese vocate alla <b>“perfezione”</b> (quadrante II)
	Basso	Imprese alla ricerca della <b>“grandezza”</b> (quadrante IV)	Imprese destinate al <b>“declino”</b> (quadrante III)

Fig 7. Tipi di imprese individuabili a seconda dei tassi di sviluppo e crescita: La matrice sviluppo-crescita

Fonte: Coda V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino, 1988, pp. 204-205

Le imprese con un elevato tasso di crescita accompagnato da un elevato tasso di sviluppo vengono chiamate *“imprese vocate alla dominanza”*. Queste imprese mirano a migliorare le loro professionalità tecnico- specialistiche e gestionali, della produttività e dell’innovatività, tali miglioramenti sfociano poi in una crescita dimensionale (quadrante I);

Le imprese con un elevato tasso di sviluppo ed un basso tasso di crescita sono le cosiddette *“imprese vocate alla perfezione”*. In queste imprese l’attenzione è al miglioramento continuo della qualità dei prodotti, dei processi produttivi e delle risorse impegnate ma non c’è nessuna tensione alla crescita (quadrante II);

Le imprese dei quadranti I e II ricercano la più opportuna dimensione per competere, considerando congiuntamente vari elementi, quali: l’andamento quali- quantitativo previsto della domanda, l’andamento delle dinamiche settoriali, le soglie minime dimensionali necessarie perché alcuni processi possano essere convenienti, le soglie minime dimensionali occorrenti perché alcune risorse possano continuare ad essere acquisite sul mercato nella combinazione quali – quantitativa necessaria.

Le imprese in cui troviamo un basso tasso di sviluppo accompagnato da un basso tasso di crescita sono considerate *“imprese destinate al declino”*. Spesso in

queste imprese si vanno a definire a priori delle soglie dimensionali che vincolano il disegno imprenditoriale. Vi confluiscono anche quelle imprese in cui a causa della paura della compagine proprietaria di perdere il controllo dell'impresa o di perdere il vantaggio della flessibilità, si rinuncia a perseguire qualsiasi percorso di crescita anche qualora il sistema competitivo lo richiedesse. Il risultato di ciò sembra essere una “volontaria periferizzazione dell'azienda”<sup>195</sup> che nel tempo non può che condurre ad effetti negativi sui risultati competitivi, economici e sociali (quadrante III);

Le aziende in cui possiamo osservare un elevato tasso di crescita ed un basso tasso di sviluppo, sono le aziende “*alla ricerca della grandezza*”. Si avvia in queste aziende un processo espansivo senza dedicare una stessa attenzione allo sviluppo delle capacità e competenze necessarie a gestire le nuove dimensioni, strutturali ed operative (quadrante IV). La crescita è perciò un obiettivo ricercato a prescindere da ogni altra condizione ambientale o aziendale. Spesso questo atteggiamento è accompagnato da un'errata valutazione delle risorse aziendali disponibili, del grado di elasticità delle stesse e del potenziale di risposta dei concorrenti<sup>196</sup>. Talvolta invece la crescita dimensionale a tutti i costi si sceglie come soluzione ai conflitti tra i componenti dell'organismo personale ampliando gli spazi per tutte le componenti del sistema. In realtà questo ragionamento può condurre solo a rinviare nel tempo la soluzione dei conflitti stessi e perfino ad aumentare la componente distruttiva di certi conflitti. Se l'ambiente è intensamente competitivo questo tipo di imprese presto o tardi sarà destinato ad entrare in crisi, a meno di incamminarsi su un percorso di apprendimento che permetta di rimediare agli effetti negativi dati dalle scelte di crescita non coerenti con il ritmo di acquisizione dell'esperienza e della conoscenza che è in grado di razionalizzare e con l'ambito competitivo che si intende e si può dominare.

Per quanto riguarda i percorsi più frequentemente intrapresi dalle aziende oggetto di analisi del presente lavoro, un interessante contributo può ritrovarsi nell'analisi effettuata da Huppert<sup>197</sup>. Le sue conclusioni si basano sui dati statistici raccolti su

---

<sup>195</sup> Coda V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino, 1988 cit.

<sup>196</sup> Normann R., *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Etas libri, Milano, 1979

<sup>197</sup> Huppert R., *Strategies de developpement del P.M.E. francaises*, in “Revenue d'economie industrielle,

3300 imprese industriali di piccola e media dimensione operanti in Francia. L'obiettivo principale dell'analisi era quello di ricavare utili riflessioni circa le strategie dominanti di fatto adottate dalle piccole imprese e le loro modalità di sviluppo. In merito alle strategie più frequentemente adottate, abbiamo già esposto i dati Istat 2013<sup>198</sup> i quali confermano, così come l'analisi di Huppert a suo tempo, la prevalenza da parte della minore dimensione dell'attuazione di strategie di stampo difensivo.

Più interessante appare sottolineare come Huppert avesse identificato nei suoi studi tre alternative di comportamento strategico adottabile dalla minore dimensione:

- specializzarsi e diversificare per reagire alle minacce che gravano sulla crescita (soprattutto per le imprese con dimensione 50-100 dipendenti);
- realizzare una crescita a grappoli e per tappe successive;
- ricercare deliberatamente la grande dimensione;

Il risultato dell'analisi compiuta da Huppert fu che la modalità di crescita “a grappoli” attraverso la creazione di filiali, l'acquisizione di altre imprese e l'assunzione di partecipazione era particolarmente utilizzata (già a quel tempo) nella piccola dimensione mentre la crescita lineare (diventare una grande impresa) assume carattere sempre più marginale. Tale importante evidenza empirica è confermata, come abbiamo più volte ricordato, dalla situazione italiana<sup>199</sup> di imprese di piccole dimensioni che rimangono tali per scelta.

Anche Boldizzoni evidenzia come nello small business lo sviluppo sembri essere più legato a dimensioni qualitative (dunque lo sviluppo come da noi inteso) riguardo capacità di cambiamento, di adattamento, di flessibilità organizzativa, che non quantitative (aumento del fatturato, del numero degli addetti, della capacità produttiva ecc) e a fatti contingenti (rapporti con gli appartenenti al gruppo familiare, successione ecc nel caso di impresa familiare) che non a

---

1981 (trad. It. In Problemi di gestione, n. 3-4, 1981)

<sup>198</sup> Il rapporto Istat 2013 è stato presentato nel primo paragrafo del presente capitolo.

<sup>199</sup> Brusco S., *Economie di scala e livello tecnologico nelle piccole imprese* in A. Graziani (a cura di), *Crisi e ristrutturazione delle economie italiane*, Einaudi, Torino, 1975 ; Bagnasco A., Messori M., *Problematiche dello sviluppo e questioni della piccola impresa* in AA.VV., *Le problematiche dello sviluppo italiano*, Feltrinelli, Milano, 1978

meditate strategie gestionali. Di conseguenza risulta difficilmente spiegabile con modelli deterministici basati su successioni di fasi più o meno programmabili e sulla capacità di dare risposte adeguate a problemi dimensionali<sup>200</sup>.

Quello su cui intendiamo concentrarci nell'ambito di questo lavoro è lo sviluppo delle piccole e medie imprese, come scelta consapevole e non subita, come capacità di svilupparsi adattando la propria dimensione alle esigenze competitive ed interne; al maturare di un percorso culturale volto al superamento dei possibili limiti/errori tipici della minore dimensione<sup>201</sup> e del loro evolversi sviluppando le proprie competenze organizzative, le proprie competenze nella gestione delle risorse umane e dei processi culturali e di apprendimento, cercando di concludere se e in che termini l'implementazione di un sistema di controllo ed una maggiore formalizzazione possano aiutare l'impresa a procedere in questo senso.

Un modello di analisi efficace e adatto alle peculiarità della piccola impresa dovrebbe in definitiva, tenere in considerazione prima di tutto la fondamentale figura del manager/proprietario (valori, motivazioni, capacità, rapporti con la famiglia), dopodiché le tipiche strutture della piccola impresa (configurazioni strutturali, ruoli, meccanismi operativi, ecc) sicuramente differenti da quelle della grande dimensione. Inoltre dovrebbe considerare le strategie consapevoli ma anche eventualmente quelle inconsapevoli di fatto adottate e le relazioni con l'ambiente rilevante per l'impresa. Tutto ciò senza trascurare i rapporti di interazione dinamica tra le variabili considerate<sup>202</sup>.

---

<sup>200</sup> Boldizzoni D., *La piccola impresa, gestione e sviluppo delle aziende minori*, Edizioni del sole 24 ore, 1985.

<sup>201</sup> Tali errori tipici della minore dimensione sono stati analizzati nel paragrafo inerente alle caratteristiche della piccola e media impresa.

<sup>202</sup> Boldizzoni D., *La piccola impresa, gestione e sviluppo delle aziende minori*, Edizioni del sole 24 ore, 1985.

## Capitolo 2

### Il Controllo organizzativo

#### *2.1. Definizioni e aspetti introduttivi.*

Il concetto di Controllo ha avuto ed ha tuttora numerose differenti definizioni in letteratura. Dalle accezioni primordiali che consideravano il controllo verifica - ispezione volto a garantire il rispetto di procedure prestabilite “dall’alto” considerate regole univoche ed ottimizzanti l’attività aziendale, si è passati ad accezioni più moderne ed ampie che lo considerano vera e propria guida degli andamenti aziendali. In questo senso l’obiettivo del controllo diventa quello del continuo miglioramento dell’economicità aziendale e anche dell’evidenziazione delle eventuali potenzialità, nonché di un loro proficuo sfruttamento<sup>203</sup>. Ancora oggi è possibile trovare definizioni molto diverse e talvolta anche contrastanti tra loro nei testi di differenti autori con la volontà di porre l’accento su aspetti di volta in volta diversi del controllo stesso. Lo scopo del presente paragrafo, senza la pretesa di essere esaustivi, sarà quello di chiarire il campo di indagine e riportare le definizioni ed i concetti tradizionali, più utilizzati in letteratura, nonché quelli che si ritengono preferibili e verranno utilizzati nel proseguo del lavoro.

Data l’importanza del concetto in genere per l’azienda, nonché per la sua rilevanza ai fini del controllo in particolare, si ritiene opportuno presentare subito una definizione di organizzazione. Anthony definisce un’organizzazione un gruppo di persone che lavorano insieme per raggiungere uno o più scopi, tale gruppo esiste allo scopo di raggiungere gli-obiettivi che si è dato<sup>204</sup>, proprio di organizzazione infatti si parlerà in tutto il proseguo del lavoro in quanto appare da subito palese il suo fortissimo legame con il controllo.

---

<sup>203</sup> Cori E., *Controllo organizzativo, politiche di gestione e dinamica dei rapporti interaziendali*, Giuffrè, Milano, 1997.

<sup>204</sup> Anthony R.A., *Il controllo manageriale*, F. Angeli, Milano, 1990.

Riferendosi all'ampio ambito dell'attività di direzione, la Pianificazione ed il Controllo rappresentano processi di vitale importanza per l'azienda. Affinché l'impresa sia in grado di raggiungere i propri obiettivi e riesca a perdurare nel tempo infatti, è necessario che il sistema di Pianificazione e Controllo sia efficace ed efficiente, in grado di garantire di conseguenza, un sistema di decisioni coerente ed armonioso<sup>205</sup>.

Pianificazione e controllo, infatti, sono e devono essere, per loro stessa natura processi in stretta simbiosi. La Pianificazione tuttavia, detta anche "pianificazione strategica", enfatizza l'aspetto decisionale delle attività, cioè la definizione degli obiettivi da perseguire e delle modalità di azione da adottare per il loro raggiungimento. Drucker nel 1973 la definisce significativamente come "il processo attraverso il quale si decidono oggi le azioni da intraprendere per raggiungere gli obiettivi di domani"<sup>206</sup>. Si applica quindi nella pianificazione strategica un orizzonte di medio lungo termine, tramite piani strategici che ovviamente dovranno poi essere tradotti in obiettivi e programmi aventi un orizzonte più limitato nella fase cosiddetta di programmazione. Il termine "controllo" invece enfatizza il momento di osservazione e rilevazione dell'attuazione delle decisioni, garantendone la loro realizzazione secondo modalità attente al rispetto dell'efficienza ed all'efficacia aziendale<sup>207</sup>.

Nel tempo la dottrina è arrivata a concludere che per Pianificazione e Controllo non si debba pensare a due momenti nettamente separati e sequenziali, con ambiti di competenza diversi, ma come anticipato, piuttosto dobbiamo riferirci ad un sistema di meccanismi che si sovrappongono parzialmente e soprattutto si integrano in maniera continua. Per Anthony a questo proposito<sup>208</sup>, Pianificazione e Controllo compaiono entrambi nella funzione di controllo manageriale e sono inscindibili nei tre livelli di controllo da lui teorizzati.

Riferendosi al controllo molti autori tradizionalmente si riferiscono al controllo di gestione, più propriamente detto, che viene definito in sintesi come un insieme

---

<sup>205</sup> Marchi L., Marasca S., Riccaboni A., *Controllo di gestione, metodologie e strumenti*, Knowita ed., Arezzo, 2009.

<sup>206</sup> Drucker P.F., *Management: Task, Responsibilities, Practices*, W.Heinemann, London, 1973.

<sup>207</sup> Robert N. Anthony, *Il controllo manageriale*, F. Angeli, Milano, 1990.

<sup>208</sup> Il suo modello tradizionale verrà analizzato nel paragrafo successivo.



di attività attraverso cui la direzione aziendale verifica che la gestione si stia svolgendo in modo coordinato e coerente con gli obiettivi, nonché nel rispetto dei criteri di efficacia, efficienza ed economicità, per consentire il perdurare dell'impresa nel tempo<sup>209</sup>. Brunetti in maniera coerente definisce il controllo nel 1980 come “l'attività di guida svolta dai managers, applicando il meccanismo di retroazione e fondandosi sulla contabilità direzionale per assicurare l'acquisizione e l'impiego delle risorse in modo efficace ed efficiente, al fine di conseguire obiettivi economici prestabiliti”<sup>210</sup>. Per Controllo di gestione in questa accezione quindi ci si riferisce ad un insieme di strumenti, processi, ruoli e soluzioni informali in grado di indurre comportamenti individuali e organizzativi in linea con il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Tale finalità però è realizzata principalmente attraverso l'utilizzo di misurazioni analitiche e la responsabilizzazione su parametri – obiettivo; per questo motivo il controllo di gestione viene spesso assimilato al cosiddetto controllo dei risultati<sup>211</sup>.

Il controllo infatti tradizionalmente in letteratura<sup>212</sup> si può dividere in tre filoni:

- controllo sulle azioni;
- controllo sulle persone;
- controllo sui risultati.

Il *controllo sulle azioni* comprende attività e meccanismi fisici che garantiscono l'inaccessibilità di certe aree interne o esterne all'azienda (esempi tipici ne sono le password o le cassette di sicurezza) e meccanismi amministrativi ovvero le limitazioni alla capacità decisionale assegnata ai singoli individui (ad esempio in termini di spesa o di erogazione di credito). Questi strumenti sono capaci di assicurare che i dipendenti compiano o meno determinate azioni ritenute di beneficio, o dannose per l'organizzazione. Si tratta della forma di controllo sicuramente più diretta perché raggiunge l'obiettivo di indirizzare i comportamenti umani concentrandosi direttamente sulle azioni stesse.

---

<sup>209</sup> Marchi L., Marasca S., Riccaboni A., *Controllo di gestione, metodologie e strumenti*, Knowita ed., Arezzo, 2009.

<sup>210</sup> Brunetti G., *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, Franco Angeli, Milano, 1980.

<sup>211</sup> Merchant K.A., Riccaboni A., *Il controllo di gestione*, McGraw Hill Italia, Milano, 2001.

<sup>212</sup> Marchi L., Marasca S., Riccaboni A., *Controllo di gestione, metodologie e strumenti*, Knowita ed., Arezzo, 2009.

Il *controllo sulle persone* invece si attua attraverso strumenti e iniziative capaci di far sì che i dipendenti controllino da soli i propri comportamenti o che si controllino reciprocamente, utilizzando cioè i controlli del personale e della cultura interna. I controlli del personale tendono a stimolare le risorse umane a svolgere bene il proprio lavoro, fondandosi sulla naturale tendenza degli individui ad auto-controllarsi, si esercita con la selezione del personale, l'adeguata assegnazione interna, la formazione e un'accurata definizione degli incarichi. I controlli della cultura interna mirano a favorire, attraverso la condivisione dei valori e delle norme comportamentali, il monitoraggio reciproco, una forma di pressione sociale esercitata dal gruppo.

Nel *controllo sui risultati* infine, spesso assimilato al controllo di gestione, i risultati vengono confrontati con gli obiettivi e l'eventuale scostamento da questi pone in essere diverse scelte ed azioni correttive secondo un meccanismo di feedback. Il controllo di gestione in realtà è definibile più propriamente come il complesso di attività, strumenti e tecniche di misurazione in grado di fornire un prezioso contributo al raggiungimento di un efficace ed efficiente uso delle risorse aziendali nonché una ricca ed eterogenea quantità di informazioni utile all'attività decisionale del management, spesso però il meccanismo oggetto di analisi viene identificato con la semplice introduzione di tecniche e strumenti volti alla misurazione e valutazione di risultati di natura economico – finanziaria<sup>213</sup>. E' possibile identificare in tali elementi la parte materiale del controllo di gestione, da distinguere dalla sua dimensione immateriale<sup>214</sup>. La dimensione materiale, così definita in quanto composta generalmente da procedure e documenti formali, comprenderebbe una componente statica, la struttura tecnica di supporto e la mappa delle responsabilità, ed una componente dinamica ovvero il processo mediante il quale il controllo diventa operativo. La dimensione immateriale invece comprende gli elementi del controllo meno visibili e più profondi, di solito non formalizzati tra i quali il ruolo intimamente

---

<sup>213</sup> Marchi L., Marasca S., Riccaboni A., *Controllo di gestione, metodologie e strumenti*, Knowita ed., Arezzo, 2009.

<sup>214</sup> Riccaboni A., *Performance ed incentivi, il controllo dei risultati nella prospettiva economico – aziendale*, Cedam, 1999, pg 32; Donna G, Riccaboni A, *Manuale per il controllo di gestione*, IPSOA, 2005, pg 37.

assegnato al controllo dal top management e le modalità di gestione del controllo. Queste due dimensioni del controllo individuate da Marchi non sono da considerarsi nettamente distinte ma anzi interdipendenti ed in continua e profonda relazione<sup>215</sup>.

Il controllo di gestione oltre alla sua principale funzione di allineamento degli obiettivi individuali e organizzativi con quelli aziendali, ha anche altri numerosi scopi e vantaggi derivabili dal suo utilizzo, tra i quali lo scopo di guida del management, di supporto nei processi decisionali, di monitoraggio e coordinamento delle varie attività e il ruolo di garante della correttezza dei comportamenti manageriali nei confronti degli stakeholders. Proprio in merito a quest'ultima finalità del controllo, Marchi parla di funzione sociale del controllo. L'applicazione di un efficace ed efficiente sistema di controllo per gli stakeholders rappresenta infatti una garanzia sulla trasparenza, e di conseguenza, una maggiore fiducia sulla correttezza dei comportamenti del vertice e di tutta l'organizzazione nei loro confronti. La funzione sociale del controllo oggi sembra assumere, in occasione della crisi economica e finanziaria che stiamo vivendo, una maggiore rilevanza che non può essere trascurata nemmeno dalle realtà di minori dimensioni. I rapporti con gli stakeholders infatti stanno diventando sempre più importanti e critici ai fini dello svolgimento dell'attività.

La classificazione che si è scelto di presentare nel presente paragrafo è stata considerata particolarmente significativa in quanto, pur non parlando direttamente di controllo organizzativo, si tiene sicuramente conto di tutti gli elementi posti a sistema nel concetto di controllo organizzativo presentato nei paragrafi successivi. Nell'opera di riferimento, infatti, si rileva come lo scopo principale del controllo sia di ottenere comportamenti in linea con le finalità dell'organizzazione e come tali comportamenti siano influenzati anche da fattori contestuali, ambientali e culturali inerenti l'organizzazione che possono facilitare od ostacolare l'azione dei meccanismi di controllo attivati.

Nel sistema di controllo organizzativo previsto dalla Corsi nella sua opera "Il

---

<sup>215</sup> Marchi L., Marasca S., Riccaboni A., *Controllo di gestione, metodologie e strumenti*, Knowita ed., Arezzo, 2009.

controllo organizzativo, una prospettiva transazionale” che abbiamo scelto di illustrare nel paragrafo “Il controllo organizzativo” del presente capitolo, invece si intende sicuramente porre un’ enfasi maggiore sulle caratteristiche della struttura organizzativa influenzanti il sistema di controllo, così come sul cosiddetto controllo sulle persone, individuato nel sistema da Corsi in Controllo individuale e Sociale, una maggiore importanza viene rivolta poi al sistema di gestione della risorsa umana, al sistema informativo ed al concetto di influenza comportamentale. Si tratta dunque di un esempio di come i termini non facciano necessariamente sempre la differenza dei concetti e in questo caso non entrino nemmeno direttamente in conflitto, ma tendano spesso piuttosto a voler evidenziare alcuni aspetti invece di altri.

Per Controllo organizzativo, la definizione che viene preferita all’interno del presente lavoro è quella in base alla quale con il termine “Controllo organizzativo” si intende un insieme di tecniche ed azioni organizzative con lo scopo di influenzare i comportamenti individuali e collettivi aumentando così la probabilità che vengano raggiunti gli obiettivi aziendali<sup>216</sup>. L’osservazione si estende a tutte le variabili organizzative ed aziendali che possono influenzare i comportamenti andando a creare un vero e proprio sistema di controllo organizzativo<sup>217</sup>.

Con il prossimo paragrafo, passiamo ora ad analizzare il percorso storico, nelle sue tappe principali, che in dottrina ha portato a tale definizione.

## *2.2. Il concetto di controllo nella storia.*

Il concetto di organizzazione è legato alla storia del genere umano fin da quando un gruppo di uomini ha preso coscienza del fatto che unendo gli sforzi si potevano raggiungere risultati che non era possibile raggiungere individualmente. Tuttavia dobbiamo attendere lo sviluppo industriale tramite la prima e seconda

---

<sup>216</sup> Tannenbaum A.S., *Control in Organizatios: individual adjustment and organizational performance*, Mc Graw Hill, 1968; Flamholtz E.G., Das T.K., Tsui A.S., *Toward an integrative framework of organizational control*, in “Accounting, Organizations and Society”, Vol 10, 1985

<sup>217</sup> Corsi K., *Il controllo organizzativo, una prospettiva transazionale*, Giuffrè, Milano, 2003.

rivoluzione industriale per incontrare i problemi organizzativi come si presentano oggi. Tali problemi organizzativi, così come la dottrina organizzativa e del controllo stesse, sono in continua evoluzione coerentemente alla rapidità di cambiamento ambientale e delle aziende moderne. Nel rispondere ai nuovi problemi organizzativi appaiono le conseguenti esigenze di divisione dei compiti in termini sia funzionali, sia gerarchici, poi quelle di coordinamento e di controllo, ed infine quelle del potere<sup>218</sup>. Data la sua importanza ai fini dello sviluppo della dottrina del controllo organizzativo e dei concetti correlati quali la gestione della risorsa umana, lo stile di leadership etc, nella trattazione del presente paragrafo si ritiene opportuno concentrarsi su periodi successivi alla rivoluzione industriale, nonostante sia innegabile l'importanza anche dei periodi precedenti, in quanto preparatori di fondamentali cambiamenti tecnologici e sociali. Occorre ribadire inoltre come la dottrina e lo studio delle teorie organizzative siano in costante evoluzione e sviluppo e quindi non si voglia pretendere l'eshaustività dal presente paragrafo ma la possibilità di fare chiarezza sugli sviluppi fondamentali, all'interno della storia della dottrina circa questo argomento.

Importante precursore da ricordare in tal senso è sicuramente *Adam Smith*. Egli nell'opera "Indagine sulla natura e sulle cause della ricchezza delle nazioni"<sup>219</sup>, già nel 1776 analizza i vantaggi della divisione del lavoro portando il famoso esempio della fabbricazione di spilli, attività che poteva opportunamente essere suddivisa in un gran numero di specializzazioni che avrebbero dato vita ad altrettanti mestieri autonomi. Tale suddivisione del lavoro, nel caso specifico permetteva l'identificazione di ben 18 operazioni e specializzazioni distinte, che avrebbero permesso di incrementare notevolmente la capacità produttiva del lavoro. L'operaio, infatti, sarebbe più capace e più rapido nello svolgimento della sua mansione "ripetuta", mentre un altro risparmio notevole di tempo si avrebbe dal non dover cambiare attività svariate volte nel corso della produzione e grazie all'uso di macchine e strumenti precisi in maniera ripetitiva. Portando l'esempio

---

<sup>218</sup> Fabris A., *Storia delle teorie organizzative*, Mondadori, Milano, 1980.

<sup>219</sup> Smith A. *Indagine sulla natura e le cause della ricchezza delle Nazioni*, Isedi, Milano, 1973.

di un'attività semplice come quella della produzione di uno spillo, Smith estende le sue conclusioni sull'utilità della divisione del lavoro a tutte le altre arti e manifatture anche nello svolgimento di attività più complesse. Nel Libro primo della sua opera egli parla dapprima della divisione del lavoro nell'ambito della singola unità produttiva, per poi passare significativamente al quadro più generale dell'economia. La divisione del lavoro sta superando la ripartizione tradizionale del sistema agricolo ed artigianale approdando alla manifattura ed al nuovo concetto di fabbrica, verso una suddivisione dell'attività lavorativa in base a parti del prodotto e altri aspetti tipici della realtà di fabbrica<sup>220</sup>.

Smith può quindi essere considerato un precursore in quanto intravedeva già gli sviluppi e le opportunità di quella che verrà chiamata "Rivoluzione industriale".

Tuttavia nel Libro quinto dell'opera suddetta Smith riconosce anche i limiti della divisione del lavoro che toglierebbe ogni occasione di applicare l'intelligenza individuale, esercitare inventiva e favorire l'innovazione necessaria per superare le difficoltà che il lavoratore non incontra mai, favorendo il torpore della mente. Egli termina affermando che l'unico mezzo per attenuare tali effetti negativi della divisione del lavoro sarebbe l'istruzione obbligatoria, in maniera un po' semplicistica ma rappresentativa dei tempi che si stavano vivendo.

Tra il 1780 e il 1830 si parla di Prima Rivoluzione Industriale, fondamentale sistema di cambiamenti che viene a coinvolgere in particolare i settori tessile e metallurgico, i quali vivono un notevole sviluppo grazie all'introduzione della spoletta volante e della macchina a vapore. Gli esponenti di riferimento in questo periodo furono sicuramente Ure prima e Marx poi. Ure nella sua opera "The Philosophy of Manufactures"<sup>221</sup> parla proprio del nuovo "sistema fabbrica" come costituito dall'opera congiunta ed a stretto contatto, di molte categorie di operatori con le macchine, spesso in un rapporto di sorveglianza, le quali macchine erano messe in moto da una forza centrale, l'emergente macchina a vapore. Da questa definizione Ure esclude quindi quelle fabbriche in cui, pur essendo presenti le macchine, il lavoro meccanizzato non dia luogo ad una serie

---

<sup>220</sup> Fabris A. *Il lavoro nell'organizzazione industriale*, Etas libri, Milano, 1967.

<sup>221</sup> Ure A., *The Philosophy of Manufactures: or an Exposition of the Scientific, Moral and Commercial Economy of the Factory system of Great Britain*, Londra, 1835.

di operazioni connesse fra di loro e non dipenda da una forza motrice. Nella sua visione infatti il “sistema fabbrica” implica un organismo autonomo, composto da vari congegni meccanici e da forze intellettuali che agiscono insieme per realizzare un determinato obiettivo, tutte subordinate ad una forza motrice che si regola da sé. Il problema principale per Ure, nell'affrontare i cambiamenti del suo tempo, diventa dunque adattare gli uomini ed addestrarli ad un lavoro regolare, continuo ed uniforme, che deve integrarsi con le esigenze tecnologiche. Devono essere elaborate ed accettate dunque norme e regole standard che si traducano in un vero e proprio “codice di fabbrica” e che comportino una disciplina predeterminata rigorosamente. Tale codice definendo esattamente il compito di ogni operaio renderebbe più immediato confrontare il comportamento effettivo con quello richiesto, evidenziando eventuali scostamenti. Egli sottolinea anche la necessità e la difficoltà all'integrazione dei vari meccanismi in un unico corpo, oltre che di addestrare gli operai a nuove abitudini di lavoro caratterizzate da regolarità ed identificazione con il processo. Mentre con Smith quindi ci muoviamo ancora a livello artigianale, con Ure, che verrà ripreso da Marx, si procede ad un esame globale del sistema tecnologia – macchine con quello di sorveglianza o di intervento dell'operatore che non è più artigiano<sup>222</sup>. Quando Smith scrisse la sua opera, infatti, le macchine automatiche erano ancora sconosciute. In realtà, evidenzia Ure, nelle industrie si pensa poco alla ripartizione del lavoro e ancora meno all'adattamento del lavoro alle singole capacità degli individui. Nell'analisi di Ure si ha invece l'esaltazione del macchinario autonomo e l'evidenziazione dei molti vantaggi che conseguono dal suo utilizzo, mentre risulta carente un esame delle conseguenze negative e dei pericoli di tale sviluppo. Osservando gli aspetti negativi della divisione del lavoro quali lo svilimento del lavoro stesso e la sua eccessiva ripetitività, infatti egli concluse rapidamente che questi potessero essere superati in maniera automatica con l'evolversi delle tecnologie e della meccanizzazione che avrebbero consentito una maggiore dinamica orizzontale del lavoro, ovvero il lavoratore si sarebbe dovuto occupare anche di più macchine

---

<sup>222</sup> Fabris A., *Storia delle teorie organizzative*, Mondadori, Milano, 1980.

contemporaneamente e una maggiore complessità di analisi nel suo svolgimento. *Marx* evidenzierà in particolare la carenza di analisi da parte di Ure circa il problema della divisione sociale collegata alla divisione tecnica del lavoro e in generale delle sue implicazioni psicologiche e sociali. L'opera fondamentale dell'autore che occorre citare è sicuramente "Il Capitale"<sup>223</sup>, con la divisione del lavoro per Marx si instaura inevitabilmente anche un meccanismo di divisione sociale: i lavoratori stessi vengono divisi e classificati in relazione alle caratteristiche delle loro operazioni, tale processo porta a creare una forza lavoro suddivisa secondo funzioni. All'interno del "lavoro collettivo", il lavoratore diventa tanto più perfetto quanto più è limitato ed incompleto, avendo ogni funzione caratteristiche particolari anche di maggiore o minore complessità, si instaura all'interno della manifattura una gerarchia delle forze lavoro, alla quale corrisponderà un coerente livello salariale. Secondo Marx è quindi la divisione del lavoro manifatturiero a creare le differenze qualitative e quantitative dei processi sociali di produzione, aumentandone la potenzialità produttiva. Inoltre con il macchinismo, egli affermerà definitivamente come la macchina sostituisca ormai l'uomo artigiano con il suo utensile, al quale si riferiva Smith, e come essa lavori contemporaneamente ad altri strumenti ricevendo il suo impulso da una forza unica, qualunque essa sia. Mentre la manifattura conserva ancora le caratteristiche del mestiere artigianale, giacché è l'operaio ad adoperare la macchina, nella fabbrica è la macchina a controllare l'operaio. Marx oltre ad approfondire il tema della divisione del lavoro, procede ad un'articolata critica su come la divisione del lavoro trovi utilizzazione nel sistema di fabbrica capitalistico, ovvero con il fine ultimo di accrescere a spese del lavoratore, la rendita del capitale, chiamata Ricchezza Nazionale. Egli evidenzia, infatti, i numerosi limiti della divisione del lavoro in quanto pure essendo in grado di garantire una maggiore velocità nello svolgimento delle operazioni, il lavoro meccanico, semplice e ripetitivo "toglie ogni libertà del corpo e dello spirito" e "spoglia il lavoro di ogni interesse"<sup>224</sup>. Per l'autore l'unico modo per sopperire ai

---

<sup>223</sup> Marx K., *Il Capitale*, 1867.

<sup>224</sup> Marx K., *Il Capitale*, 1867.



limiti della divisione del lavoro sarebbe di sovvertire il sistema della proprietà e così ristabilire un nuovo ordine delle cose.

Nonostante i numerosi limiti evidenziati dai vari studiosi, si è ritenuto opportuno presentare alcune riflessioni, che si sono avute nella storia riguardo la divisione del lavoro, in quanto essa rimane il punto di partenza, per esaminare gli sviluppi della razionalità organizzativa, ovvero ne è il presupposto senza il quale la razionalità organizzativa perderebbe molto del suo significato. Proprio gli sviluppi della razionalità organizzativa, che ha iniziato ad affermarsi nella seconda metà dell'800, hanno condotto la dottrina alle più moderne teorie organizzative e di gestione del personale.

Nella seconda metà dell'800 l'aumento della popolazione, i progressi tecnologici e scientifici, la rivoluzione nei trasporti e nelle comunicazioni, l'avvento dell'elettricità, dei prodotti chimici e del petrolio, dettero vita alla cosiddetta Seconda Rivoluzione industriale. Lo sviluppo dell'industria ricevette un nuovo fortissimo impulso e videro la loro affermazione nuove Nazioni industrializzate, tra cui gli Stati Uniti d'America. Gli obiettivi fondamentali di questi nuovi sistemi industrializzati, sono quelli di sfruttare le nuove opportunità offerte dai mercati in espansione e dalle nuove tecnologie ormai disponibili, migliorare la propria efficienza produttiva adeguandosi alle più competitive tecnologie e creare nuove imprese integrando la produzione e la vendita di volumi molto più importanti di quelli del passato. L'industria in questi anni quindi vede aumentare la complessità dei problemi da affrontare, in dottrina si parla meno di divisione del lavoro, si stimola invece la ricerca di sistemi globali di gestione e di produzione più efficienti<sup>225</sup>. Fu un'epoca di grande progresso tecnico, dalla macchina a vapore si erano sviluppati nuovi impianti sempre più efficienti e complessi e macchine utensili sempre più precise per la lavorazione dei metalli. Era ormai diffuso l'uso del telegrafo, nel 1892 New York era collegata telefonicamente a Chicago e nel 1881 venne installata la prima centrale elettrica per l'illuminazione, nel 1898 con l'impianto del Niagara si dà avvio alla produzione di energia idro – elettrica. Navi e ferrovie a vapore erano i nuovi

---

<sup>225</sup> Fabris A., *Storia delle teorie organizzative*, Mondadori, Milano, 1980.

mezzi di trasporto e ciò permise anche il trasferimento di grandi quantità di merci necessario a soddisfare i mercati in espansione. Conseguenza della maggiore facilità e minor costo dei trasporti e della nuova offerta aumentata vertiginosamente come conseguenza dei moderni metodi di lavorazione, fu un crollo dei prezzi, fenomeno che si manifestò in tutto il mondo a partire dal 1873. Dopo 30 anni di forte crescita economica fino a fine del diciannovesimo secolo si parlò di “Grande depressione”, periodo in cui l’attenzione venne spostata in particolare sulla riduzione ed il controllo dei costi e sulla distribuzione.

In questo difficile periodo e in quello subito successivo, furono fondamentali le opere di Taylor, Fayol e Weber.

Con Taylor oltreoceano nasce la teoria dello *Scientific Management*. Nel 1895 si trovano già i caratteri e l’insieme di metodi di gestione che verranno poi definiti “Organizzazione scientifica del lavoro” all’interno della relazione “A Piece Rate System, Being a Step Toward a Partial Solution of the Labor Problem”, la quale rappresenta un importante momento di passaggio verso la produzione di massa.

Tutta l’opera di Taylor che si sviluppò fino al 1915, è diretta ad aumentare l’efficienza del sistema produttivo. Egli propone un nuovo sistema di gestione e direzione che viene denominato “Task Management”, ovvero “sistema di organizzazione basato sull’attribuzione di compiti prefissati e ben definiti”<sup>226</sup>. La teoria si basa sullo sviluppo delle conoscenze su basi scientifiche, sulla selezione scientifica della manodopera, sulla preparazione ed il perfezionamento dei lavoratori sempre su base scientifica, e su un’intima e cordiale collaborazione fra dirigenti e manodopera. La principale novità dell’organizzazione scientifica, come afferma lo stesso Taylor nella sua opera “L’organizzazione scientifica del lavoro”, sta nella ripartizione del peso della produzione tra manodopera e direzione, mentre nel sistema tradizionale tale peso era interamente addossato alla manodopera. Il lavoro a carattere normativo a questo proposito doveva essere interamente svolto dalla direzione e questo avrebbe favorito un operare ingegnoso, regolare ed assiduo da parte dell’operaio. Gli elementi operativi descritti in questo modello sono: una direzione a struttura funzionale con

---

<sup>226</sup> Taylor F. W., *L’organizzazione scientifica del lavoro*, EtasKompas, Milano 1967.

responsabilità ripartite fra varie persone e la creazione di un ufficio o centro di programmazione; la standardizzazione di tutti gli utensili, delle operazioni e dei movimenti per ogni genere di lavoro; lo studio dei tempi, l'introduzione del concetto di compito definito e l'applicazione delle tariffe differenziali di cottimo; nonché l'utilizzazione di appropriati strumenti di rilevazione e di controllo. In particolare il nuovo modo di ordinare le attività si fonda su uno studio preliminare alla fase operativa a differenza del metodo tradizionale. Assumono una nuova importanza i concetti di specializzazione, suddivisione dei compiti e standardizzazione mentre tutta l'attività intellettuale viene eliminata dall'officina e concentrata nell'ufficio programmazione, lasciando a capi-squadra, capi-reparto ed operai lavori strettamente esecutivi. L'organizzazione funzionale, al contrario di quella prevalente fino ad allora di carattere "gerarchico - militare", mira a suddividere il lavoro in modo che ognuno abbia il minor numero di funzioni di cui occuparsi curare. L'operaio in questo modo invece di ricevere i suoi ordini da un unico capo (che nella visione di Taylor sarebbe sovraccarico di lavoro), riceve ordini da più capi, ciascuno nell'ambito della propria funzione. Taylor introduce inoltre anche un nuovo concetto di standardizzazione, il suo concetto non riguarda più solamente utensili e attrezzature ma si estende a comprendere il lavoro stesso, i metodi seguiti ed altre variabili. Volendo sottolineare in particolare il suo concetto di controllo, occorre chiarire come egli comprenda in esso una componente coercitiva ma anche un ruolo nuovo e deciso di forme materiali basate su premi e sanzioni. Attraverso la razionalità organizzativa, della quale abbiamo parlato precedentemente, vengono dunque elaborate precise regole che i lavoratori devono eseguire con il massimo rigore, cercando così di indirizzare la loro attività al massimo rendimento sulla base del concetto del "one best way", secondo il quale esiste un solo metodo ottimo per svolgere un'operazione<sup>227</sup>.

Nonostante questa teoria non sia priva di numerose critiche successive alla sua presentazione, in particolare come vedremo nel proseguo dello scritto, gli studi di

---

<sup>227</sup> Cori E., *Controllo organizzativo, politiche di gestione e dinamica dei rapporti interaziendali*, Giuffrè, Milano, 1997.

psicologia criticarono aspramente soprattutto il concetto di one best way, non si può certo negare che essa prepari la strada all'esplosione della produzione di massa che è una delle caratteristiche della nostra struttura socio - economica. Negli USA in questi anni a partire dal concetto di razionalizzazione del lavoro si verificò un suo sviluppo e si diffusero sistemi di lavorazione in serie e a catena in primo luogo nell'industria automobilistica. L'esempio più conosciuto e determinante in questo senso è sicuramente quello degli stabilimenti Ford. Nel 1913 infatti gli stabilimenti Ford iniziarono le prime applicazioni della catena di montaggio, applicazione sicuramente favorita dalle potenzialità di un mercato di massa che venne a definire caratteri peculiari tanto da definirsi "fordismo"<sup>228</sup>.

Inoltre in corrispondenza alla teoria scientifica dell'organizzazione, sembra opportuno sottolineare, assume per la prima volta maggiore importanza la suddivisione tra programmazione ed esecuzione, l'organizzazione del lavoro, e il coordinamento degli individui per la massimizzazione del loro rendimento per quanto riguarda la gestione della risorsa umana.

A Fayol viene attribuito il merito di aver spostato per primo l'attenzione da un settore aziendale, quello produttivo, all'impresa vista nel suo complesso e di aver evidenziato sulla base di un'analisi funzionale, la funzione amministrativa. La nuova visione dell'autore in merito all'oggetto di studio si sviluppa come chiara risposta alle nuove problematiche poste dall'evoluzione dei sistemi verso grandi unità produttive e aziendali articolate e con gradi di complessità del tutto nuovi. Fayol nei suoi studi suddivide tutte le operazioni di un'impresa in sei funzioni: tecniche, commerciali, finanziarie, di sicurezza, contabili ed amministrative. Tra queste egli si soffermerà in modo particolare su quella amministrativa, considerandola la più importante nonché la più trascurata. Proprio la funzione amministrativa per Fayol è significativamente composta da: pianificazione ovvero lo studio del futuro e la preparazione di piani di azione; organizzazione ovvero la costituzione dell'organizzazione materiale e sociale dell'impresa; comando inteso nello spingere il personale alla cooperazione; coordinamento inteso nell'unire ed armonizzare tutte le attività; ed infine controllo, inteso

---

<sup>228</sup> Fabris A., *Storia delle teorie organizzative*, Mondadori, Milano, 1980.

nell'accezione ancora primitiva di Fayol nell'attività di sorveglianza per far sì che le operazioni siano svolte sulla base delle regole e degli ordini impartiti. Per Fayol la fondamentale "funzione amministrativa" spetta al vertice che deve prepararsi e formarsi per essere in grado di svolgerla. Proprio ai fini della formazione e della trasmissione del sapere per svolgere tale funzione, l'autore parla della necessità della redazione di una vera e propria "teoria amministrativa" da parte di ogni azienda nella quale esplicitare propri principi, regole e metodi già sperimentati e ritenuti validi<sup>229</sup>. L'aver isolato la funzione amministrativa è un importante punto di partenza verso l'evoluzione degli studi sull'organizzazione e gestione aziendale.

Mentre l'organizzazione scientifica del lavoro si poneva l'obiettivo di razionalizzare il lavoro esecutivo e l'organizzazione aziendale estendeva ciò alle strutture complessive dell'impresa industriale, gli studi sulla burocrazia superarono la dimensione industriale per interessare per la prima volta tutte le strutture e i sistemi produttivi e amministrativi tipici della società moderna, siano essi privati o pubblici.

Fondamentale esponente degli studi sulla burocrazia fu *Weber*, nella sua opera "Economia e Società"<sup>230</sup>, egli descrive lo sviluppo della razionalità nell'occidente, l'evolversi del capitalismo, della scienza e della burocrazia. Weber abbraccia il fenomeno burocratico, come caratteristica di tutte le amministrazioni presenti nelle società moderne, sottolineando la loro nuova importanza e richiamando ed evidenziando come il processo di divisione del lavoro e di burocratizzazione comprenda tutte le attività dei grandi enti, siano essi parte della pubblica amministrazione o grandi imprese (proprio in questi anni aumenta notevolmente l'importanza attribuita proprio alla pubblica amministrazione). Nei suoi studi Weber identifica tre tipi di autorità: quella basata sulla tradizione, quella carismatica, collegata a valori derivanti da poteri divini o soprannaturali, e quella di tipo legale che si basa sul rispetto della legge. La "burocrazia" è tipica del sistema legale – razionale e si realizza tramite

---

<sup>229</sup> Fayol H., *Direzione industriale e generale*, Angeli, Milano, 1961.

<sup>230</sup> Weber M., *Economia e società*, Comunità, Milano, 1968.

l'esercizio dell'autorità attraverso regole fisse, la discrezionalità nello svolgimento degli obblighi è particolarmente limitata, reclutamento e collocamento nei vari compiti avvengono sulla base delle competenze tecniche. Per Weber la burocrazia, la struttura burocratica, è la forma più perfetta di organizzazione in quanto implica precisione, continuità, disciplina e prevedibilità, caratteristiche che consentirebbero nella sua opinione un efficace e completo controllo dell'organizzazione stessa<sup>231</sup>. In effetti la struttura burocratica, basata sul principio gerarchico, sembra possedere tutti i requisiti necessari per soddisfare le esigenze di controllo in un contesto ambientale, a quel tempo, scarsamente dinamico in cui si incontrava una domanda notevolmente eccedente l'offerta. Queste condizioni in particolare permettevano l'adozione di strutture aziendali stabili e compiti individuali facilmente predeterminabili. Per Weber il controllo dunque è inscindibile dalla struttura dell'azienda. Esso si identifica con l'esercizio di autorità che un superiore esercita sul subordinato, basato su regole ben precise, senza alcun riguardo alla persona. Secondo Weber, l'autorità (potere legittimato) è il fenomeno per cui una volontà manifestata (comando) vuole influire sull'agire altrui, i "dominati" e lo influenza facendo sì che essi assumano il contenuto del comando come massima del loro agire (obbedienza).<sup>232</sup>

Il contributo di *Etzioni* in questo senso appare estremamente importante in quanto riprende e sviluppa il modello weberiano distinguendo diversi modelli organizzativi. Egli evidenzia tre tipologie di potere diverse da quelle evidenziate da Weber: il potere coercitivo basato sull'applicazione di mezzi fisici, ovvero sanzioni; il potere utilitaristico, basato sull'uso dei mezzi materiali, ovvero le ricompense; infine il potere normativo, basato su fattori simbolici ed ideali. Secondo Etzioni l'attuazione di queste modalità di controllo all'interno dell'organizzazione permetterebbe di avvicinare sempre di più gli obiettivi individuali a quelli organizzativi e quindi indirizzare efficacemente l'agire dei soggetti aziendali<sup>233</sup>.

---

<sup>231</sup> Fabris A., *Storia delle teorie organizzative*, Mondadori, Milano, 1980.

<sup>232</sup> Weber M., *Economia e Società*, Milano, Comunità, 1961.

<sup>233</sup> Etzioni A., *Sociologia dell'organizzazione*, Il mulino, Bologna, 1967.

Tra le teorie nate come integrative alle precedenti, che mirano ad approfondire aspetti di diversa natura del problema, troviamo la *teoria delle relazioni umane* (Human Relations theory). Questa teoria, nata negli USA tra il 1920 ed il 1930 ebbe il suo massimo esponente in Elton Mayo, essa dava per la prima volta una notevole importanza alle variabili psico – sociali del lavoro e metteva in evidenza l'organizzazione naturale ed i gruppi spontanei. Le conclusioni di tale studio dell'Università di Harvard riguardarono l'aspetto motivazionale, che si ritenne non potesse essere spiegato soltanto in termini economici; si riconobbe l'influenza sul comportamento del lavoratore dell'atteggiamento individuale da lui sviluppato nella vita, al di fuori dell'azienda; si affermò che sia il morale che la produttività stessa sono influenzati dal ruolo dei capi diretti e dai loro rapporti con gli operai; spirito di gruppo, norme sociali e i rapporti interpersonali esercitano un ruolo decisivo nel raggiungimento degli obiettivi produttivi<sup>234</sup>. La teoria delle relazioni umane proponeva dunque di coinvolgere maggiormente i lavoratori dipendenti nelle sorti dell'azienda, focalizzandosi sugli aspetti motivazionali e relazionali legati ai "fattori umani" sul posto di lavoro. Appare quindi evidente come l'attenzione di questi studi si sia spostata su aspetti molto differenti rispetto ai principi del Taylorismo, l'attenzione adesso viene posta sull'elemento umano, quasi totalmente trascurato nella visione scientifica del processo produttivo, con l'intento di completarla ed integrarla. Si evidenziano fortemente inoltre l'importanza e l'influenza del "clima organizzativo" sul rendimento dei lavoratori. La teoria arrivò addirittura ad assegnare all'azienda oltre alla sua "naturale" funzione di produrre beni o servizi, anche quella di creare e diffondere benessere fra i singoli membri facenti parte dell'organizzazione ad evidenza della nuova e profonda importanza loro attribuita. Elton Mayo in particolare sottolineò come il progresso tecnologico, organizzativo ed economico stessero portando all'annullamento del vero significato della vita per la maggioranza degli individui, poiché produzione di massa e specializzazione annullano i contatti diretti e personali, e provocano un diffuso deterioramento psicologico e sociale per combattere il quale sarebbe

---

<sup>234</sup> Fabris A., *Storia delle teorie organizzative*, Mondadori, Milano, 1980.

opportuno cercare di ricomporre piccoli gruppi spontanei di lavoro e di vita sociale<sup>235</sup>.

La depressione economica e la seconda guerra mondiale impedirono l'immediato diffondersi nel mondo industriale di tali studi, negli anni successivi invece si assiste ad un ritrovato interesse nei loro confronti. Seppur in letteratura non mancano numerose critiche anche a tale teoria, non può negarsi che essa abbia rappresentato un passo fondamentale nella direzione di un approccio multidisciplinare ai concetti oggetto di studio nel presente lavoro ed all'organizzazione aziendale in genere.

Per quanto riguarda il concetto di controllo, già nei primi anni del 1900, all'interno della *Teoria bestana*, vi troviamo una profonda attenzione seppur in una prospettiva oggi considerevole alquanto primitiva. Besta definisce la ragioneria stessa la scienza del controllo e descrive il controllo nella sua opera "La Ragioneria"<sup>236</sup> del 1922 come "quella parte dell'amministrazione per cui tutto il lavoro economico si rileva e si studia nelle sue cause e nei suoi effetti". Besta riconosce al controllo così inteso, il fine di dirigere e stimolare tale lavoro economico facendo sì che "tutto abbia a procedere in quei modi, i quali, l'autorità eminente o da altri per delegazione sua diretta o indiretta furono riconosciuti più vantaggiosi e come tali preferiti". Questa definizione bestana è molto significativa per comprendere la concezione primordiale del controllo. Il controllo in questa accezione assume sicuramente un ruolo fondamentale, arrivando a caratterizzare l'intera ragioneria. Besta comprende già nell'ambito del controllo sia funzioni contabili, sia attività di ispezione e vigilanza, secondo la concezione di controllo – verifica del rispetto delle procedure e delle attività prestabilite, si parla infatti di "modi" definiti da un'autorità superiore e che quindi occorre monitorare nel loro rispetto e nella loro mera esecuzione. Egli definisce il controllo quindi uno strumento sia di rilevazione e studio dei fenomeni economici, per costringere l'attività gestionale nella direzione scelta, sia di costrizione amministrativa, con il quale si cerca di prevenire distorsioni o

---

<sup>235</sup> Mayo E., *La Civiltà industriale*, UTET, Torino, 1969.

<sup>236</sup> Besta F., *La Ragioneria*, Milano, Vallardi, 1922 vol. 1.



incoerenze con l'uso ritenuto corretto della ricchezza aziendale<sup>237</sup>. Si può perciò concludere che la teoria bestiana prevedesse due sentieri di sviluppo del concetto di controllo: uno volto a finalità conoscitive e informative circa gli andamenti aziendali, da cui poi si svilupperà il controllo di gestione, ed uno inerente la sorveglianza degli attori, quindi con finalità ispettive, primo rudimentale approccio al controllo organizzativo<sup>238</sup>.

Proprio in questo contesto si inserisce *l'opera di Zappa*, importantissimo allievo di Besta, il quale sposta l'attenzione sugli aspetti strutturali e comportamentistici dell'attività produttiva. Zappa sembra voler, nella sua opera, ricercare un'integrazione tra i Principi Tayloristi ed il contributo della Human Relations. Con Zappa il controllo smette di essere considerato un solo aspetto dell'amministrazione economica e viene meno la stretta coincidenza tra controllo e strumenti contabili. Anche Zappa come Besta parla di "costrizione del lavoro" come strumento fondamentale per la vita dell'impresa. Egli ritiene che la costrizione sia un'attività che "disciplina, stimola e vincola gli organi al compimento delle funzioni ad essi assegnate" rendendo noti "a ciascun organo della produzione i compiti e le funzioni da svolgere" e "vincolando il lavoro economico perché si svolga nei modi voluti"<sup>239</sup>. Tuttavia, Zappa per la prima volta significativamente ricomprende tra i mezzi di costrizione: sia attività a carattere ispettivo, ovvero la definizione delle responsabilità nelle quali i lavoratori possono incorrere, l'azione di vigilanza, la rilevazione delle quantità prodotte e in genere dell'opera svolta da ciascuno; sia attività più propriamente gestionali e direzionali come l'attività di coordinamento, lo stabilire un'equa e graduata determinazione delle retribuzioni, la predisposizione di un sistema di premi/sanzioni. Le attività tutte erano dunque tese a verificare ed eventualmente correggere andamenti e comportamenti. Il termine costrizione non è più quindi solamente sinonimo di controllo fisico ed espressione di un potere coercitivo, si riferisce piuttosto ad un'attività di individuazione e definizione dei compiti di ciascuno, necessaria per effettuare riscontri ed attribuzione delle responsabilità a

---

<sup>237</sup> Zanda G., *La funzione direzionale di controllo*, Fossataro, Cagliari, 1968.

<sup>238</sup> Corsi K., *Il controllo organizzativo, una prospettiva transazionale*, Giuffrè, Milano, 2003.

<sup>239</sup> Zappa G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Vol1 Giuffrè, Milano, 1957.

cui si affianca un più attento utilizzo di strumenti di controllo materiale. Zappa evidenzia anzi i limiti dell'attività di costrizione come unico strumento di controllo dell'attività produttiva, sostenendo piuttosto che una migliore conoscenza dei bisogni e delle motivazioni degli individui e delle loro motivazioni permetterebbe di raggiungere migliori risultati da parte dell'impresa. Appare quindi necessario, a tal fine, un impegno aziendale al soddisfacimento di tali bisogni e all'incanalamento delle motivazioni verso gli obiettivi aziendali, mostrando evidente in questo senso l'influenza all'interno dell'opera di Zappa del contributo della Teoria delle relazioni umane. La teoria zappiana consente di compiere un primo fondamentale passo nella direzione del controllo organizzativo, elevando il concetto di controllo da "mero strumento di costrizione" ad attività di supervisione e regolazione delle interazioni che intervengono tra elementi strutturali, fatti di gestione, rendimenti ed economicità della combinazione aziendale<sup>240</sup>.

A partire dalla seconda metà del 1900 si parla spesso in dottrina di "*Terza rivoluzione industriale*" per indicare quella serie di cambiamenti e fondamentali innovazioni tecnologiche che si sono avute in questo periodo nei paesi occidentali sviluppati e che sono ancora in continua evoluzione ai giorni nostri. Tra le più importanti nuove applicazioni successive alla seconda guerra mondiale, oltre allo sviluppo del campo aerospaziale per il quale i principali attori furono USA e Unione Sovietica, troviamo anche il radar ed il laser. A seguito della scoperta del DNA nel 1953 si diffondono le biotecnologie, si ha l'estensione della manipolazione dei materiali alla scala atomica (nanotecnologie) e la digitalizzazione dell'informazione che ha reso possibile la rivoluzione informatica e delle telecomunicazioni e la creazione del mercato globale dell'informazione. Queste innovazioni in particolare fondano le basi di quella che viene chiamata anche, nuova economia della conoscenza o società/era dell'informazione successivamente agli anni '80. La terza rivoluzione industriale infatti pur toccando dunque un po' tutti i campi del settore economico –

---

<sup>240</sup> Cori E., *Controllo organizzativo, politiche di gestione e dinamica dei rapporti interaziendali*, Giuffrè, Milano, 1997.

industriale (meccanico, chimico e automazione ne sono esempi), ne ha rivoluzionati alcuni, talvolta nati ex novo, che ne sono oggi ormai vero e proprio simbolo si tratta di: elettronica, telematica ed informatica. Questi tre grandi settori vengono riuniti oggi con la denominazione “Information and Communication Technology” (ICT). L'elettronica studia l'impiego dell'elettricità per elaborare informazioni, è proprio l'informazione un concetto chiave della terza rivoluzione industriale che ha permesso la nascita della cosiddetta Società dell'Informazione in cui nasce e si afferma in maniera nuova ed importante anche il settore terziario, dei servizi. In questi anni si ha la diffusione della radio, del televisore e soprattutto del personal computer (1975). Dalla loro introduzione, la potenza e la velocità di calcolo dei PC si sono enormemente potenziate riducendo allo stesso tempo le dimensioni delle macchine e modificando radicalmente lo stile di vita ed il modo stesso di lavorare. La diffusione dei PC è aumentata considerevolmente dopo l'avvento di Internet, una rete globale di computer collegati tra loro in tempo reale, e in particolare del Web. Il campo della telematica invece comprende telecomunicazioni e media e si occupa della trasmissione dell'informazione a distanza tra due o più utenti. Questo ha reso anche possibile negli ultimi anni anche il telecontrollo e il telelavoro e in generale l'affermazione delle moderne reti di telecomunicazioni di cui la rete Internet fa parte. L'informatica infine è l'insieme degli studi incentrati anch'essi sull'informazione e sulla sua elaborazione a livello logico.

Questi settori hanno ormai assunto un ruolo chiave, talvolta addirittura portante dell'economia moderna. Il mercato in questi anni scopre una nuova e maggiore dinamicità ambientale, la domanda, la concorrenza è sempre più agguerrita e di stampo internazionale, e si riduce anche, di conseguenza, lo spazio concedibile all'errore.

La dottrina a partire dal 1960 ha iniziato a concepire l'organizzazione come un sistema aperto e come fatto flessibile che si deve adattare il più rapidamente possibile ai cambiamenti, siano essi richiesti dall'interno o dall'esterno. Per rispondere alle nuove esigenze di un contesto più complesso e al nuovo concetto di organizzazione – sistema, non è più possibile fare affidamento esclusivo

sull'applicazione rigida del principio gerarchico quando sta aumentando vertiginosamente l'importanza dei rapporti laterali. La semplicistica eguaglianza tra supervisione e controllo diretto risulta ormai limitativa, così come l'autorità e lo status basate esclusivamente su criteri di anzianità all'interno dell'azienda. Il nuovo contesto ambientale dinamico e il nuovo concetto di organizzazione – sistema dunque hanno fatto sì che invece dimostrassero sempre più la loro importanza una professionalità effettiva ed un collegamento fra preparazione iniziale di base e requisiti delle mansioni, che deve essere visto in termini dinamici<sup>241</sup>.

La nuova complessità di un ambiente sempre più fortemente dinamico, rende evidente dunque la necessità di nuovi strumenti e concetti in grado di approfondire le conoscenze teoriche e pratiche ma anche per migliorare il funzionamento delle organizzazioni stesse.

Ha così inizio la ricerca lunga e difficile, da parte delle aziende e della letteratura di forme alternative al controllo inteso come processo formale basato sull'utilizzo di regole, procedure e standard, a questo scopo si è avuto in letteratura un progressivo incontro tra gli studi di Management Control e gli studi di stampo organizzativo e sociologico verso un approccio multidisciplinare<sup>242</sup>.

Nello stesso periodo sorge l'evidenza della necessità primaria di una netta flessibilità dell'organismo aziendale, il concetto di organizzazione – sistema si sta affermando e con esso il fondamentale concetto di “relatività” di ciascuna situazione, concetto che si sviluppa nella Teoria delle contingenze.

La *Teoria delle contingenze* (Contingency theory) viene elaborata negli Usa nel 1960-1970. Per la prima volta in modo formale con questa teoria si afferma in letteratura che non esiste un unico tipo di leadership o di organizzazione in genere più efficiente, ma piuttosto il modello da preferire dipende da una serie di fattori contingenti, sia interni che esterni, alle organizzazioni stesse. Tra i maggiori esponenti di tale teoria troviamo Lawrence e J.W.Lorsch<sup>243</sup>, i quali,

---

<sup>241</sup> Queste critiche al sistema tradizionale vennero espresse nel 1968 in un rapporto dello *Stanford Research Institute*.

<sup>242</sup> Marchi L., *I sistemi informativi aziendali*, Giuffrè, Milano, 1988.

<sup>243</sup> Lawrence, Lorsch, *Organization and environment: managing differentiation and integration*, 1967.

hanno identificato tra i fattori contingenti che vanno ad influire sull'organizzazione più opportuna: la natura dell'attività da controllare, il livello di incertezza ambientale, le preferenze individuali circa lo stile direzionale e di controllo, i vincoli legislativi e sindacali, il grado di sviluppo della tecnologia, ed il livello di professionalità e scolarità degli addetti. Secondo Lawrence e Lorsch, in particolare, le organizzazioni che operano in ambienti instabili sarebbero più produttive utilizzando una struttura poco formalizzata, decentralizzata, con un alto grado di differenziazione tra sottosistemi molto integrati tra loro; al contrario le imprese che lavorano in condizioni più stabili, trarrebbero maggiori vantaggi da strutture più rigide e centralizzate, non avendo bisogno di sottoinsiemi con compiti nettamente separati. Ciò che però è di fondamentale importanza in questa teoria è il riconoscere finalmente in maniera formale che ogni organizzazione debba ricercare la soluzione più adatta alle sue esigenze in base alle sue peculiarità, allontanandosi definitivamente dal concetto di "one best way" universale taylorista.

Il concetto di sistema è poi particolarmente importante. Si intende l'organizzazione un sistema sociale, tecnologico, informativo e decisionale che opera e vive per il raggiungimento dei suoi obiettivi e viene contemporaneamente considerato un'entità che fa parte di un sistema più ampio, con il quale ha un continuo interscambio dinamico. Per la prima volta perciò si riconosce che l'organizzazione deve tenere presenti ed incorporare i valori economici, sociali e culturali dell'ambiente dove opera e l'influenza potenziale di tali valori sulla vita dell'azienda stessa<sup>244</sup>. In merito al concetto di sistema, che verrà utilizzato anche nel modello scelto per studiare il controllo organizzativo nel presente lavoro, si ritiene opportuno presentare una sua importante definizione di Jerkins<sup>245</sup> del 1969: "Un sistema è un raggruppamento complesso di persone e macchine e può essere suddiviso in sub – sistemi la cui suddivisione e dettaglio dipende dal problema che si vuole evidenziare." Per funzionare in maniera efficiente un sistema deve essere progettato per raggiungere il suo obiettivo generale nel

---

<sup>244</sup> Fabris A., *Storia delle teorie organizzative*, Mondadori, Milano, 1980.

<sup>245</sup> Jerkins G. M., *The Systems Approach*, in "Journal of Systems Engineering", Vol.1, 1969.

miglior modo possibile. Ciascun sub – sistema quindi non può essere studiato in maniera isolata ma nella loro interazione e continua relazione e ciò è molto significativo per chiarire il concetto di sistema.

Fondamentale e tradizionale punto di partenza della letteratura verso il moderno concetto di controllo organizzativo è il *Modello di Anthony*. L'impostazione tradizionale di Anthony riguardo il controllo vede questo come sinonimo di guida, accentrato sui risultati, il comportamento è considerato prima di tutto determinante del risultato e quindi vincolato al rispetto del principio di efficienza nell'acquisizione ed utilizzo delle risorse. Questo modo di concepire il controllo è fortemente influenzato dalle caratteristiche storiche e di contesto del tempo in cui venne espresso. La prima stesura di tale modello infatti risale al 1965<sup>246</sup>, periodo socio economico molto diverso da quello dei giorni nostri, ma già fondamentalmente diverso, come vedremo nel proseguo del lavoro, da quello degli anni '90. La struttura di azienda allora prevalente era ancora fortemente verticalizzata, il vertice era considerato l'elemento "cognitivo", che si occupava di decidere e delegare le decisioni a valenza tattica ed operativa mentre la base della gerarchia era considerata l'elemento "operativo" che doveva eseguire i suoi compiti nel rispetto di procedure formalizzate che definivano attentamente le operazioni da svolgere, ancora sulla base di una visione fortemente gerarchica dell'organizzazione<sup>247</sup>.

Il sistema delle attività di pianificazione e controllo proposto da Anthony nel suo modello detto "tradizionale"<sup>248</sup>, si divide in tre livelli:

- pianificazione strategica;
- controllo direzionale (o manageriale);
- controllo operativo (o dei compiti).

Tali livelli si inquadrano in una gerarchia in cui il controllo direzionale occupa sempre la posizione centrale ed in ciascun livello si riscontrano elementi sia di pianificazione sia di controllo, anche se in proporzioni diverse<sup>249</sup>.

---

<sup>246</sup> Anthony R.N., *Sistemi di pianificazione e controllo*, EtasKompas, Milano, 1967.

<sup>247</sup> Corsi K., *Il controllo organizzativo, una prospettiva transazionale*, Giuffrè, Milano, 2003

<sup>248</sup> Anthony R.N., *Il controllo manageriale*, F. Angeli, Milano, 1990.

<sup>249</sup> I concetti di pianificazione e controllo sono stati definiti nel paragrafo "Definizioni ed aspetti

Sulla base del suddetto modello la Pianificazione Strategica è il processo di decisione degli scopi dell'organizzazione e delle strategie<sup>250</sup> da attuare per raggiungerli proiettato nel lungo periodo. L'attività decisionale sia per contenuto che per modalità di svolgimento in questo livello risulta essere più complessa rispetto a quanto avviene negli altri, così come risultano essere superiori le difficoltà connesse al grado di incertezza e complessità del contesto decisionale. Il Controllo Direzionale (o Controllo Manageriale) per Anthony è invece il processo sistematico mediante il quale i dirigenti si assicurano che le risorse siano ottenute ed utilizzate efficientemente per il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione ovvero che i vari componenti dell'organizzazione mettano in pratica le strategie stabilite. Si tratta perciò di un processo principalmente di tipo comportamentale, cioè si mira ad incidere sui comportamenti facendo sì che gli scopi personali dei manager e quelli dell'organizzazione si avvicinino il più possibile. Altro aspetto molto importante da sottolineare e da riconoscere tra i meriti di tale modello è il suo riconoscere che i comportamenti, almeno a questo livello, sono influenzati anche dalla cultura dell'organizzazione, anche se essa viene superficialmente definita come "l'atmosfera che vi regna" di cui un aspetto citato è l'atteggiamento dell'alta direzione nei confronti del controllo, ed anche dall'ambiente. Gli aspetti principali dell'ambiente secondo Anthony infatti sono il modo in cui l'entità è organizzata e le influenze ambientali che si ripercuotono sul comportamento dei membri dell'organizzazione. Tale processo di controllo direzionale è tradizionalmente di breve periodo, centrato sul budget, vengono presi in esame i vari Centri di Responsabilità<sup>251</sup> e viene attribuito a questo livello un minore grado di incertezza e complessità del contesto decisionale, nonché una minore complessità dell'attività decisionale stessa. Il Controllo direzionale, in dottrina spesso chiamato "Controllo di gestione", svolge per Anthony una funzione di connettore tra la pianificazione strategica ed il controllo operativo,

---

introduttivi".

<sup>250</sup> Anthony definisce la Strategia un processo non sistematico attraverso il quale si stabilisce una guida per decidere le azioni che si devono intraprendere per raggiungere gli obiettivi attraverso piani di lungo termine.

<sup>251</sup> Per una spiegazione più analitica dei vari Centri di Responsabilità si rimanda al paragrafo "Rapporti tra controllo e struttura".

come abbiamo detto, in una posizione centrale. Tale livello di controllo si ispira all'obiettivo comune di economicità aziendale, non può e soprattutto non deve limitarsi alla funzione di strumento per garantire la conformità della gestione ai piani, partendo dal rispetto dei piani strategici, infatti non si deve dimenticare di cercare di cogliere anche le potenzialità da sfruttare, le migliori alternative perseguibili per gli obiettivi di efficacia ed efficienza in coerenza con le strategie, nonché di economicità. Questo dimostra una visione del controllo che agisce in simbiosi con la programmazione e conferma il suo ruolo di guida ed orientamento della gestione. Il controllo direzionale nello specifico del modello di Anthony è composto da:

- controllo della gestione;
- controllo dei progetti.

Il controllo della gestione è costituito a sua volta dalle fasi di programmazione, preparazione del budget, esecuzione e valutazione. La programmazione è il processo mediante il quale l'organizzazione decide quali siano i programmi principali che intende intraprendere per eseguire le strategie e l'ammontare delle risorse da destinare a ciascun programma. I manager predisporranno poi il Budget<sup>252</sup> che esprimerà gli obiettivi per il primo anno del piano a lungo termine sulla base dei centri di responsabilità, seguiranno a ciò le fasi di esecuzione, che non esclude affatto la possibilità di modificare il budget e quella fondamentale di valutazione.

Anche nel controllo dei progetti si hanno fasi di pianificazione, esecuzione e valutazione, l'attenzione del controllo però è sul progetto stesso, nella sua ampiezza, tempi e costi, piuttosto che sulle attività dei centri di responsabilità. Per progetto si intende una serie di attività svolte per raggiungere un risultato finale particolarmente importante in quanto coinvolge l'interesse della direzione. L'organizzazione del progetto è temporanea, quando il fine è raggiunto il progetto si conclude, a differenza della gestione corrente che non ha un termine. Durante la gestione anche i responsabili del progetto svolgono sia attività di pianificazione che di controllo. La funzione di controllo manageriale infine si

---

<sup>252</sup> Dello strumento del Budget parleremo più dettagliatamente nel capitolo 3.



avvale di un fondamentale sistema informativo di supporto al management. Il sistema in questione deve risultare coerente.

Il Controllo Operativo invece (o Controllo dei Compiti) risulta incentrato su azioni cosiddette “di routine”, basandosi su mansioni specifiche si va a fare un confronto tra le prestazioni effettive e gli standard relativi a tali mansioni per attuare poi eventuali azioni correttive in caso di scostamenti significativi. La scarsa incertezza e la semplicità di valutazione richieste in questo livello, a parere di Anthony, riducono l’orizzonte temporale di riferimento, fino a considerarlo pari al tempo necessario per svolgere una determinata operazione. Questo livello di controllo è incentrato infatti sul rispetto di operazioni ben definite, sulla base degli obiettivi formulati dal controllo direzionale, si può quindi definire come quel processo che vuole assicurare che i compiti specifici vengano svolti in modo efficace ed efficiente. Un’altra delle peculiarità di questo tipo di controllo è che ovviamente ogni categoria di compiti richiede un sistema di controllo operativo diverso. La complessità del processo decisionale risulta minima, unitamente al grado di incertezza del contesto. Nonostante questo anche il controllo operativo presenta un’attività decisionale: in caso di eventi imprevisti, servono “capacità di giudizio umane” per prendere le migliori decisioni possibili, nel minor tempo possibile, rispondendo così al cambiamento senza arrecare danno alla gestione aziendale<sup>253</sup>. Anche i bisogni informativi vengono differenziati per ciascun livello: dal controllo operativo alla pianificazione strategica diminuisce l’accuratezza e il grado di dettaglio delle informazioni richieste, nonché la frequenza del loro utilizzo, si necessita piuttosto di un sempre maggiore ammontare di dati, prevalentemente provenienti dall’esterno e le informazioni presentano sono sempre più di natura qualitativa ed informale<sup>254</sup>.

Tale tripartizione del sistema di Pianificazione e controllo proposta da Anthony, è interessante soprattutto dal punto di vista espositivo, della dottrina, in quanto nella realtà risulta impossibile delineare in modo così univoco i tre suddetti livelli. Piuttosto essi agiscono in maniera simultanea ed i loro confini sono in

---

<sup>253</sup> Corsi K., *Il controllo organizzativo, una prospettiva transazionale*, Giuffrè, Milano, 2003.

<sup>254</sup> Anthony R.N., *Il controllo manageriale*, F. Angeli, Milano, 1990.

continua evoluzione in base al contesto aziendale di riferimento e ai fattori economico – ambientali sempre più complessi. Lo stesso Anthony nella sua opera dedica una premessa all’analisi dei limiti della sua esposizione. Egli sottolinea come ovviamente le assunzioni alla base del suo modello siano prima di tutto frutto di generalizzazioni e quindi come queste non siano da considerarsi “verità assolute”. Inoltre, tra le assunzioni, egli considera anche che le aziende abbiano tutte una pluralistica presenza manageriale, nella realtà sappiamo che può non essere così, in particolare nelle aziende di minori dimensioni, appare quindi evidente, già anche da parte dell’autore stesso un possibile limite di applicazione in tali realtà. Altra premessa, che fa l’autore stesso, è che buona parte del lavoro è stata svolta negli Stati Uniti, per questo occorre fare particolare attenzione nel voler applicare i suoi principi ed il modello ad altre culture, ad esempio Europee, questo non deve avvenire in maniera automatica ed acritica<sup>255</sup>. La sempre maggiore complessità ambientale inoltre ha portato ad un’evoluzione dottrinale del modello, l’area del controllo direzionale si è andata progressivamente ampliando. Il raggio d’azione del controllo direzionale così come inteso da Anthony, viene ampliato soprattutto a discapito del controllo operativo. L’automazione infatti sostituisce sempre più spesso l’attività umana e l’informatizzazione permette il controllo delle operazioni a carattere prevalentemente routinario in tempo reale. D’altro canto i livelli più bassi della scala gerarchica organizzativa vengono sempre più spesso rivalutati come unità che possono partecipare ai processi innovativi e creativi dell’azienda, essendo a diretto contatto con il mercato e dotati di elevata competenza tecnico – professionale e quindi in grado di rispondere più tempestivamente alla moderna turbolenza ambientale, in un’ottica di flessibilità e con riguardo alla soddisfazione della clientela. Il controllo direzionale quindi si “espande” nella direzione del controllo operativo, in particolare nei confronti di quelle attività la cui standardizzazione sarebbe in contrasto con i suddetti principi, oggi sempre più fondamentali nell’arena competitiva. L’area del controllo direzionale si espande poi anche verso l’alto della gerarchia, nella direzione della

---

<sup>255</sup>Robert N. Anthony, *Il controllo manageriale*, F. Angeli, Milano, 1990.

pianificazione strategica nella misura in cui anche esso contribuisce alla formazione delle strategie aziendali. Il controllo direzionale infatti può svelare strategie emergenti, ignorate dall'alta direzione e sulla base di queste, deliberare nuove strategie. Seppur il controllo direzionale, alla luce di quanto detto, vede aumentare notevolmente la sua importanza nel sistema, esso, così come il modello stesso, non è privo di aspetti limitativi. Si tratta ancora di uno strumento che si considera relegato ad avere un ruolo strumentale alla pianificazione strategica e si esprime traducendo gli obiettivi strategici in obiettivi specifici in forma quantitativa e con un orizzonte temporale limitato e, talvolta, periodicamente, si realizza nella rilevazione degli scostamenti tra i risultati conseguiti e desiderati. Si tratta dunque di un meccanismo non aperto all'esterno, non in grado di cogliere le complesse relazioni interne, formali ed informali, nonché gli aspetti immateriali, che generano il conseguimento di tali risultati. Proprio questo viene identificato come il principale limite del modello di Anthony, non c'è attenzione alla gestione delle risorse umane, non si considerano gli aspetti psicologico – sociali interni ed i sistemi informali, il modello viene per questo significativamente paragonato in dottrina ad una “scatola vuota”<sup>256</sup>. Il solo controllo direzionale, non è più sufficiente a soddisfare tutte le esigenze di controllo in condizioni di una sempre maggiore complessità interna ed esterna. All'aumentare della complessità e dinamicità ambientale infatti, diventa sempre più necessario controllare in via continuativa sia la validità delle strategie formulate per adeguarle con tempestività alle nuove e variabili esigenze, sia la risorsa umana, è necessaria una maggiore consapevolezza delle potenzialità creative e non solo in essa racchiuse, ed orientare i comportamenti verso gli obiettivi aziendali. Si assiste così all'emergere di forme di controllo che vanno ad affiancarsi al controllo direzionale senza mai sostituirsi ad esso.

*La scuola italiana* partendo dalla tradizionale impostazione suddetta del modello di Anthony ne fa derivare, come momenti di suo sviluppo: il controllo strategico, il controllo relazionale ed il controllo organizzativo. Questi diversi aspetti del controllo sono tra loro complementari, non in conflitto e quello che li

---

<sup>256</sup> Corsi K., *Il controllo organizzativo, una prospettiva transazionale*, Giuffrè, Milano, 2003.

contraddistingue è la diversa enfasi riposta sulle varie dimensioni della gestione di impresa.

Alla luce dei suddetti nuovi limiti del controllo direzionale compreso in un modello chiuso, orientato al breve periodo e con una quasi esclusiva attenzione agli aspetti quantitativo – monetari, la scuola italiana va a prevedere una sua proiezione nella dimensione temporale, una in senso spaziale ed una sua “introspezione”<sup>257</sup>. La proiezione in senso temporale del controllo direzionale precedentemente visto, dà luogo al controllo strategico, come strumento per la rilevazione ed il monitoraggio costante della prospettiva strategica della gestione che si riflette nel lungo termine. Per controllo strategico si intende quindi il controllo della gestione strategica riguardante la diagnosi, la formulazione delle alternative strategiche e la scelta della strategia da perseguire nell’ottica di una funzione di guida in modo continuo. A differenza della pianificazione tradizionalmente detta, ci si riferisce quindi, con il controllo strategico, all’intero processo strategico della gestione, in una prospettiva di lungo termine<sup>258</sup>.

La proiezione del controllo direzionale in senso spaziale, invece, fa approdare al controllo relazionale, considerato strumento per rilevare e monitorare la gestione, attraverso i rapporti di collaborazione<sup>259</sup>.

La scuola italiana passa poi ad analizzare il concetto di controllo in una sua prospettiva “introspettiva”, ovvero in una sua maggiore focalizzazione sugli aspetti interni che andrebbero a colmare la cosiddetta “scatola vuota” come è stato definito criticamente il modello di Anthony. Si cerca con questa prospettiva, definita proprio controllo organizzativo, di studiare e comprendere l’agire dei soggetti aziendali nei suoi aspetti sociali e psicologici che vengono considerati elementi influenzanti il sistema di controllo e a loro volta da esso condizionati.

La nuova prospettiva di controllo organizzativo in questi termini consente di rispondere all’esigenza di focalizzare l’attenzione sugli aspetti psicologico – comportamentali, propri degli individui che dovranno raggiungere gli obiettivi.

---

<sup>257</sup> Corsi K., *Il controllo organizzativo, una prospettiva transazionale*, Giuffrè, Milano, 2003

<sup>258</sup> Paolini A., *Il controllo strategico*, Milano, Giuffrè, 1993.

<sup>259</sup> Mancini D., *L’azienda nella “rete di imprese”. La prospettiva del controllo relazionale*, Milano, Giuffrè, 1999.

Questa logica di controllo organizzativo non è ancora quella moderna accolta ormai oggi in letteratura, tuttavia mostra come già si fosse acquisita la consapevolezza che gli strumenti di controllo possono essere diversamente efficaci in base alla possibilità e capacità da parte degli individui di utilizzarli criticamente e quindi in generale la non neutralità dei soggetti aziendali verso il loro utilizzo. Si attribuisce agli individui una propria identità e discrezionalità di azione nel perseguire sia i propri obiettivi sia quelli aziendali e l'attività di controllo non può fare a meno di cercare di indirizzare il comportamento dei soggetti, affinché questi agiscano nel miglior modo possibile per l'organizzazione, a prescindere dagli strumenti che si deciderà di utilizzare nelle specifiche realtà<sup>260</sup>.

In questa direzione, una volta chiarito che anche il controllo direzionale non può fare a meno di un orientamento comportamentale, e che sarebbe riduttivo se considerato a sé stante e non in una prospettiva organizzativa più ampia, si giunge al moderno e più completo concetto di controllo organizzativo. Si tratta di un concetto pluralistico, definito da Flamholtz e Tsui<sup>261</sup> come un insieme di meccanismi ed azioni organizzative, al cui interno il controllo di gestione, che congiuntamente alla struttura organizzativa in cui si trovano, devono interagire al fine di esercitare una rilevante influenza sui comportamenti individuali e collettivi per aumentare la probabilità che i comportamenti siano coerenti con il raggiungimento degli obiettivi aziendali e scoraggiare eventuali comportamenti non desiderabili.

Ciò ha portato sia al perfezionamento degli strumenti, sia e soprattutto a porre una sempre maggiore attenzione ai soggetti che operano in azienda. Secondo la definizione di Bergamin Barbato<sup>262</sup>, più nello specifico “realizzare il controllo organizzativo significa attivare correttamente tutti i meccanismi e farli funzionare, ciascuno secondo le regole e condizioni che lo caratterizzano, ponendo attenzione in primis al disegno della struttura organizzativa”.

---

<sup>260</sup> Corsi K., *Il controllo organizzativo, una prospettiva transazionale*, Giuffrè, Milano, 2003

<sup>261</sup> Flamholtz E.G., Das T.K., Tsui A.S., *Toward an integrative framework of organizational control*, in “Accounting, Organizations and Society”, Vol 10, 1985

<sup>262</sup> Bergamin Barbato M., *Programmazione e controllo, un'ottica strategica*, UTET, Torino, 1991.

Quello che si ritiene fondamentale chiarire a questo punto a conclusione del brevissimo excursus storico affrontato attraverso la dottrina è il profondo insieme di cambiamenti che stanno avvenendo negli stessi anni influenzando fortemente la dottrina stessa e la società. Imerio Facchinetti a questo proposito nel 2001 evidenzia le macro differenze del contesto ambientale in particolare tra gli anni '60, anni in cui è stato redatto il modello di Anthony per la prima volta e fine anni '90. Da parte delle aziende si passa da un netto orientamento alla produzione, in cui ci si concentrava molto più sulla tecnologia del prodotto che non sul consumatore, ad un cosiddetto “orientamento al mercato” e poi al marketing. L'orientamento al mercato è un approccio al marketing che mette al centro dei processi decisionali aziendali il consumatore, per riuscire a soddisfarlo meglio della concorrenza. In questo contesto fattore fondamentale diventa la qualità del prodotto. Tecnologie e processi produttivi che negli anni '60 erano prevalentemente semplici e manuali intensive sono sempre più complessi, articolati e caratterizzati da automazione. La gamma dei prodotti è sempre più spesso ampia per soddisfare le esigenze del mercato e fronteggiare la concorrenza. Anche il metodo di pricing cambia fortemente, in linea con il nuovo orientamento anche questo viene a dipendere dal mercato e dalla concorrenza, piuttosto che, come negli anni '60, essere frutto di mark up sul costo pieno. Inoltre, come l'autore evidenzia, il ciclo di vita dei prodotti è sempre più breve, l'ambiente competitivo diventa globale, non più nazionale e l'atteggiamento critico dei clienti è sempre più esigente ed evoluto piuttosto che stabile e poco critico<sup>263</sup>. Questi fondamentali cambiamenti nel contesto ambientale hanno influito anche sul concetto di controllo. Con la maggiore apertura e vicinanza al mercato e le politiche della qualità sempre più importanti per fronteggiare la concorrenza e soddisfare la clientela, fanno sì che le variabili critiche legate a condizioni di efficacia diventano improvvisamente molto importanti, a discapito di quelle riguardanti l'efficienza, ciò ha contribuito a ridisegnare il ruolo del controllo di gestione e dei meccanismi contabili in genere. Tali nuove strategie

---

<sup>263</sup>Facchinetti I., *Contabilità analitica, calcolo dei costi e decisioni aziendali: metodologie, soluzioni operative e casi*, Il Sole 24 ore, Milano, 2001.

hanno anche reso palese la nuova difficoltà a tradurre in termini monetari parametri di efficacia, in cui gli elementi qualitativi spesso prevalgono su quelli quantitativi, e ciò ha dato un'ulteriore spinta alla ricerca di nuovi approcci al tema del controllo. In particolare nell'orientamento alla qualità attraverso l'interazione azienda – mercato, il cliente non solo contribuisce alla costruzione del sistema parametri – obiettivo della gestione ma mostrando un maggiore o minore gradimento del prodotto esprime anche una valutazione e quindi attua una forma di controllo nel senso tradizionale del termine. L'azienda dunque deve ricercare in ottica contingente quali strumenti contabili ma anche non contabili, i quali assumono un'importanza del tutto nuova, siano in grado di rispondere alle proprie esigenze conoscitive e strategiche<sup>264</sup>. Il nuovo contesto porta con sé anche altre nuove esigenze, sempre più pressanti, quelle di flessibilità, innovatività e dinamismo per rispondere ad un ambiente sempre più vivace e competitivo. In questo senso è possibile evidenziare un altro limite al controllo di gestione inteso in senso stretto, ovvero di mero strumento contabile di verifica che opera secondo un meccanismo automatico di azione-retroazione. Questo infatti tenderebbe a frenare l'innovazione, portando invece alla routinizzazione dei parametri di riferimento con il rischio che anche il controllo stesso si trasformi in una prassi consolidata più che in un processo stimolante, sempre più particolarmente necessario. Il problema dunque diventa l'ottenimento di una più efficace integrazione degli strumenti economico-finanziari con quelli organizzativi, considerando l'insieme sistemico delle variabili-chiave aziendali<sup>265</sup>.

Si arriva così ad una concezione più moderna di controllo, in cui l'obiettivo primario è l'adozione di comportamenti orientati agli obiettivi aziendali, senza tuttavia insistere eccessivamente su singoli aspetti particolari della gestione che potrebbero far perdere di vista la necessaria visione sistemica del fenomeno aziendale<sup>266</sup>. Tali obiettivi saranno di efficacia oltre che di efficienza, allora non

---

<sup>264</sup> Corsi K., *Il controllo organizzativo, una prospettiva transazionale*, Giuffrè, Milano, 2003

<sup>265</sup> Cori E., *Controllo organizzativo, politiche di gestione e dinamica dei rapporti interaziendali*, Giuffrè, Milano, 1997

<sup>266</sup> Ferrarese P., *Controllo di gestione e controllo organizzativo*, in "Sviluppo & organizzazione", n. 118, 1990; Bergamin Barbato M., *Programmazione e controllo, un'ottica strategica*, UTET, Torino, 1991

può più negarsi che il compito fondamentale del sistema di controllo sia quello di realizzare un più stretto collegamento e sviluppare le possibili sinergie tra i comportamenti messi in atto dai membri della combinazione aziendale. Ecco che si arriva alla concezione di controllo che agisce come processo mediante il quale si cerca di influenzare il comportamento dei membri di un'organizzazione formale, presupposto fondamentale del controllo organizzativo.

### *2.3. Il controllo organizzativo.*

Nella visione di Anthony, come abbiamo potuto osservare nel precedente paragrafo, il controllo è inteso come strumento di estrema importanza che partecipa al processo decisionale a livelli diversi. A livello più alto si ha la scomposizione dell'obiettivo principale in sotto – obiettivi che saranno affidati agli organi di livello inferiore con ampia autonomia per il perseguimento degli stessi. Terzani definisce “strutturale” questa corrente di pensiero che considera l'informazione e la comunicazione gli elementi portanti del sistema di controllo<sup>267</sup>. Al centro dell'attenzione in questa accezione vengono poste le norme e le procedure con lo scopo di raggiungere gli obiettivi prefissati, il controllo si svolge sui centri di responsabilità economico – finanziari, avvalendosi di strumenti di informazione come la contabilità generale ed analitica, il budget, il reporting etc. Il filone strutturale ha però il limite di non essere in grado di analizzare il diretto coinvolgimento delle persone che devono applicare le varie procedure. Come sostenuto da Drucker, il controllo dovrebbe essere invece considerato parte di un sistema sociale, non soltanto un processo burocratico. Si inizia dunque ad affermare in letteratura la convinzione che non sia sufficiente pretendere che i manager e gli altri membri del sistema tengano un comportamento razionale nell'assolvimento dei loro compiti, occorre piuttosto dare anche il giusto rilievo alle motivazioni che, inevitabilmente, condizionano i comportamenti dei singoli e di conseguenza lo stesso raggiungimento dei risultati richiesti. Proprio sulla base di queste riflessioni è andata sviluppandosi una

---

<sup>267</sup> Terzani S., *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Cedam, Padova, 1999.



seconda corrente di pensiero che il Terzani contrappone a quella strutturale, definendola “motivazionale” o “comportamentale”, la quale analizza e valorizza la componente umana e sociale dell’attività di impresa. E’ necessario però evidenziare come la motivazione non sia un fatto naturale del sistema di controllo, seppur da un lato ne costituisce uno dei requisiti, dall’altro ne rappresenta un risultato, in particolare risultato dei rapporti di carattere organizzativo.

Le due suddette correnti di pensiero riguardo l’approccio al controllo non sono da considerarsi in contrasto tra loro, le esigenze strutturali e quelle comportamentali infatti sono espressione di una realtà unitaria, piuttosto possiamo affermare che accanto alla dimensione tecnico strutturale, con la visione comportamentale, viene ad assumere un peso altrettanto importante anche quella organizzativa e comportamentale stessa. Stiamo dunque procedendo nella direzione del controllo organizzativo.

Punto fondamentale del filone così detto “comportamentale” è che la progettazione dei sistemi di controllo richiede l’attenta valutazione di alcuni fattori tra i quali le caratteristiche degli individui (bisogni, aspirazioni etc), la componente sociale (gruppi di soggetti che si formano spontaneamente o meno all’interno dell’organizzazione e loro obiettivi) e le modalità di svolgimento del processo (stili di pianificazione e controllo). Aspetti questi trascurati nella dimensione strutturale e che invece risulta necessario tenere in considerazione per predisporre meccanismi operativi in grado di indirizzare il comportamento degli individui e dei gruppi e conferire motivazione.

Il sistema di controllo rimane comunque determinato dai suoi tre requisiti fondamentali e intimamente correlati, affinché possa essere efficace: la metodologia del sistema ovvero i principi e le regole del processo di controllo e delle fasi attraverso le quali si realizza, nonché i termini per impostare la verifica dei risultati e non solo; gli strumenti contabili, i quali vengono considerati comunque presupposti del controllo e infine ma non meno importante, la struttura organizzativa. La struttura organizzativa infatti deve definire le responsabilità economiche nelle varie aree e settori dell’impresa e nei centri di

responsabilità per poter procedere ad un confronto tra risultati ottenuti e risorse utilizzate, la struttura infatti definisce gli organi, i compiti, le funzioni ed i rapporti di carattere formale che devono intercorrere tra i vari soggetti<sup>268</sup>, mentre i meccanismi operativi riguardano le modalità di funzionamento della struttura stessa: regole e procedure di comunicazione e decisione, problemi di gestione del personale (tra cui selezione, formazione, carriera), definizione degli obiettivi, loro misurazione e modi di gestione e valutazione della ricompensa<sup>269</sup>.

Partendo da tali presupposti, possiamo ora meglio comprendere l'evoluzione dei contenuti del controllo sotto il profilo organizzativo. Negli ultimi anni si è cercata, infatti, la definizione di un modello organizzativo costruito in funzione anche dell'efficacia e non solo dell'efficienza, in una prospettiva di lungo andare e nell'ottica di appartenenza dell'impresa ad un sistema aperto in cui il fattore umano ha rivestito un ruolo sempre più importante sia come soggetto attivo che passivo del controllo. Tale riconoscimento del ruolo della risorsa umana non poteva non avere un peso rilevante nell'influenzare il funzionamento dei sistemi organizzativi e di controllo. L'elemento motivazionale viene studiato dalla dottrina non più come elemento secondario ma come vincolo per impostare e gestire i sistemi di controllo cercando di influire sui soggetti nel raggiungimento degli obiettivi aziendali. In questo senso vengono ad assumere particolare importanza i modi di gestire valutazioni e ricompense, in quanto considerati direttamente collegati ai comportamenti. Attraverso retribuzioni, promozioni, riconoscimenti per esempio, e non solo, l'azienda cercherà di contare su una più attiva partecipazione dei soggetti che saranno più stimolati a produrre risultati coerenti con gli obiettivi assegnati, le ricompense pertanto nel dare motivazione influenzano i comportamenti dei soggetti. Si scopre dunque l'utilità di un controllo che si orienti sui comportamenti dei soggetti ed il controllo organizzativo viene ad assumere un ruolo di fondamentale importanza. I soggetti assumono particolare rilevanza ai fini del controllo quando sono considerati come membri di "gruppi organizzati", individuando nel "gruppo" o "clan" una

---

<sup>268</sup> Il rapporto tra struttura e controllo sarà approfondito successivamente nel paragrafo: "Rapporti tra controllo e struttura".

<sup>269</sup> I meccanismi operativi verranno approfonditi nel capitolo 3.

componente di omogeneità di valori creata dall'organizzazione<sup>270</sup>. Il sistema organizzativo quindi non può che presentare in quest'ottica di gruppo, un tipo di controllo più partecipativo, dal momento che le modifiche al sistema non sono più iniziativa esclusiva degli organi istituzionali ma dipendono anche dalle esigenze di contesto sentite dal Clan, il quale si adegua e riformula delle proprie regole operative. Tale impostazione comporta il crearsi all'interno della struttura aziendale di molteplici "gruppi di interesse", portatori di aspettative diverse ed il ruolo del management viene da un lato a ridimensionarsi a vantaggio dei gruppi, dall'altro ad accogliere una nuova funzione, quella di coordinatore dei nuovi rapporti tra gruppi di interesse e tra questi ed il management stesso. Anche il concetto di potere di conseguenza vede cambiare i suoi presupposti, non si tratta più della conseguenza diretta di un sistema di rapporti di tipo gerarchico ma deriva dall'influenza esercitata dai vari gruppi di interesse che, comunque, trovano il loro momento di raccordo nell'alta direzione<sup>271</sup>.

Un ulteriore elemento rilevante circa il filone comportamentale del controllo è la concezione del controllo come processo. Il controllo di fronte alla pressante incidenza delle variabili esterne, nonché all'elevato grado di interazione tra le variabili interne all'impresa stessa, ha bisogno di una forma di coordinamento da realizzarsi attraverso un "mutuo aggiustamento" tra le diverse variabili. E' evidente dunque che per studiare efficacemente le imprese in tali contesti sono necessari strumenti di analisi flessibili che agiscano all'interno di un processo. Le variabili da monitorare in quest'ottica dinamica sono molte ed il controllo vede aumentare la sua complessità, complessità che però se ben gestita può attivare utili processi di autocontrollo.

La conseguenza rivoluzionaria di tale approccio è poi sicuramente il riconoscere la necessità di progettare i sistemi di controllo contemporaneamente agli altri sistemi della struttura organizzativa per ottenere tra essi delle sinergie che siano efficaci. Infatti un eventuale incoerenza o incompatibilità tra sistema di controllo e sistema organizzativo di base farebbero disperdere le risorse e le attività

---

<sup>270</sup> Di cultura, gruppi e controllo parleremo più approfonditamente successivamente nel paragrafo "Rapporti tra controllo, cultura e stile di leadership".

<sup>271</sup> Terzani S., *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Cedam, Padova, 1999

d'impresa in direzioni diverse, risultando quindi inefficace. Lo stesso Bernardi<sup>272</sup>, sostiene significativamente l'inscindibilità del concetto di controllo da quello di organizzazione, affermando che il processo di controllo consiste nell'adattamento dell'organizzazione alle nuove condizioni ed ai vincoli dell'ambiente in vista del perseguimento dei propri obiettivi.

Il controllo organizzativo dunque è da intendersi come un processo con implicazioni psicologico – sociali e culturali attraverso il quale è possibile incidere sul comportamento dei membri di un'organizzazione per aumentare il loro coinvolgimento nel raggiungere gli obiettivi fissati<sup>273</sup>.

Tale definizione è considerata sicuramente valida ed adottata nel presente lavoro, tuttavia, all'accezione di controllo organizzativo in dottrina vengono spesso attribuiti significati diversi. Principalmente possiamo trovare tre interpretazioni alternative. La prima si basa sull'interpretazione dell'aggettivo "organizzativo" come riferimento all'unità aziendale nel suo complesso, ci si riferisce dunque a tutte le possibili forme di controllo che si manifestano nelle organizzazioni (dalle forme tradizionali al controllo esercitato dagli stakeholders, ai controlli istituzionali aziendali); la seconda interpretazione si limita invece ad evidenziare la dimensione organizzativa del controllo di gestione, talvolta riferendosi esclusivamente agli aspetti organizzativo/psicologici del controllo direzionale, o intendendo semplicemente la struttura organizzativa su cui si attiva il processo di controllo. La terza interpretazione infine, è quella ritenuta preferibile dalla maggior parte della dottrina ed utilizzata nel presente lavoro. Essa estende l'oggetto di osservazione del sistema di controllo alle diverse dimensioni gestionali dell'impresa, considerando così tutte le variabili organizzative presenti in azienda per raggiungere l'efficacia complessiva attuale e prospettica<sup>274</sup>.

Il controllo organizzativo in questa accezione si basa sull'interazione delle variabili organizzative, in maniera coordinata, con lo scopo di influenzare i comportamenti dei soggetti aziendali. Esso viene così a rappresentare il

---

<sup>272</sup> Bernardi B., *Sistemi di controllo e nozione di razionalità: un'evoluzione parallela*, Cedam, Padova, 1987.

<sup>273</sup> Terzani S., *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Cedam, Padova, 1999.

<sup>274</sup> Corsi K., *Il controllo organizzativo, una prospettiva transazionale*, Giuffrè, Milano, 2003.

principale supporto dell'attività di governo aziendale: l'attenzione si focalizza sulle risorse umane, con la loro modalità di agire e reagire in relazione agli obiettivi aziendali. Il processo di controllo dunque è inteso, non come un semplice meccanismo di regolazione del sistema, ma piuttosto come un processo le cui fasi orientano in vario modo i comportamenti verso i fini aziendali e la cui principale finalità è indirizzare l'agire umano. E' possibile proseguire ulteriormente nella definizione del controllo organizzativo affermando che si intende quindi un insieme di tecniche ed azioni organizzative, con lo scopo di influenzare i comportamenti individuali e collettivi aumentando così la probabilità che si raggiungano gli obiettivi aziendali, appare ancora una volta evidente la nuova e profonda importanza che viene attribuita ad aspetti quali la cultura aziendale e lo stile di leadership, ad aspetti informali e comportamentali, come elementi di grande influenza sugli individui e su i loro comportamenti. Si estende, come abbiamo detto, l'osservazione relativa al controllo a tutte le variabili organizzative che possono influenzare i comportamenti, ed alle variabili aziendali, cercando anche di scoraggiare i comportamenti non desiderabili ai fini del raggiungimento degli obiettivi<sup>275</sup>.

Tenendo presente che in ogni accezione di controllo è innegabile l'importanza dei comportamenti umani, quello che caratterizza in particolare il controllo organizzativo ed è necessario sottolineare, è la sua concezione del comportamento come oggetto centrale del controllo stesso, caratterizzato da una maggiore autonomia dei soggetti, al fine di utilizzare al meglio le potenzialità dei singoli nell'ottica di miglioramento continuo del risultato aziendale. Il comportamento quindi non è più considerato unicamente la modalità dell'agire umano nei confronti di una o più azioni predeterminate (accezione primordiale di controllo) o come principale determinante del risultato (concezione di controllo – guida), ma si investe di connotati nuovi che non escludono né si sostituiscono alle precedenti accezioni in letteratura piuttosto, tramite un'attenta valorizzazione

---

<sup>275</sup> Tannenbaum A.S., *Control in Organizations: individual adjustment and organizational performance*, Mc Graw Hill, 1968; Flamholtz E.G., Das T.K., Tsui A.S., *Toward an integrative framework of organizational control*, in "Accounting, Organizations and Society", Vol 10, 1985.

delle risorse umane, la arricchiscono con risultati psicologico – direzionali<sup>276</sup>. La valorizzazione delle risorse umane nel controllo organizzativo si realizza dunque in primo luogo attraverso la concessione di maggiori e diversificati gradi di autonomia, per fare in modo che i soggetti adottino autonomamente le migliori alternative comportamentali per il raggiungimento degli obiettivi dell'azienda e per sfruttare al meglio le potenzialità di ognuno.

Per ragioni di una maggiore chiarezza e sintesi può essere utile rappresentare il controllo organizzativo, nella sua fondamentale natura di sistema evidenziandone elementi e relazioni che andremo poi ad approfondire nel proseguo del lavoro, per fare ciò si è scelto di seguire il modello proposto da Corsi<sup>277</sup> e di procedere ad evidenziare in primo luogo i fondamentali rapporti tra controllo e struttura, e tra controllo, stile di leadership e cultura, trattando gli importanti aspetti di controllo individuale e sociale, tali aspetti si posizionano nel modello sulla sinistra come sorta di presupposti di influenza da considerare nello stabilire il sistema di controllo organizzativo. Sempre volendo seguire l'impostazione del modello proposto da Corsi si è scelto di affrontare nel successivo capitolo quelli che vengono definiti i meccanismi operativi del controllo organizzativo: controllo direzionale, controllo strategico, sistema informativo, gestione delle risorse umane e sistema informativo, la cui azione coordinata deve conciliarsi con le altre variabili organizzative quali la cultura, lo stile di direzione e la struttura organizzativa analizzate nel presente paragrafo.

Occorre chiarire e premettere che nel modello esposto, tra i meccanismi operativi, non è stato considerato il controllo operativo in quanto rispetto al controllo direzionale ed a quello strategico, esso ha una valenza prevalentemente tecnica e scarsi riflessi organizzativi. Controllo strategico e direzionale invece vengono integrati nel sistema di controllo organizzativo, essendo accomunati dallo scopo di guidare l'azienda attraverso l'influenza sui comportamenti. Tuttavia, come già accennato, la distinzione tra diverse tipologie di controllo è più di ordine teorico che non pratico. Infatti oggetto del controllo è l'intera

---

<sup>276</sup> Corsi K., *Il controllo organizzativo, una prospettiva transazionale*, Giuffrè, Milano, 2003.

<sup>277</sup> Corsi K., *Il controllo organizzativo, una prospettiva transazionale*, Giuffrè, Milano, 2003.

gestione in tutti i suoi aspetti ed il controllo non può che essere considerato un vero e proprio sistema unitario. Nel suddetto sistema di controllo integrato, condizioni di efficacia e di efficienza nel breve vanno a conciliarsi con quelle di medio e lungo periodo, facendo leva soprattutto sui soggetti aziendali, quali principali propulsori dell'attività aziendale.

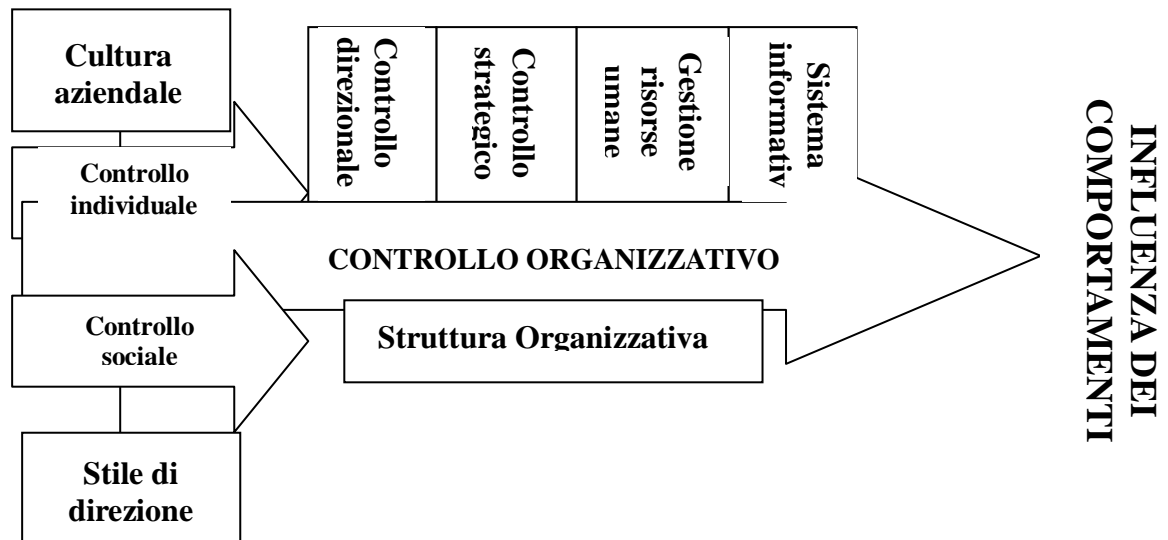


Fig.8. *Il sistema di controllo organizzativo*

Fonte: Corsi K., *Il controllo organizzativo, una prospettiva transazionale*, Giuffrè, Milano, 2003 cap.1: Il controllo organizzativo

Il modello presente nella Fig. 8 mostra chiaramente la natura pluralistica, dinamica e contingente del controllo organizzativo. Con esso si evidenzia il fondamentale concetto di sistema. Il controllo organizzativo infatti risulta essere composto da una molteplicità di meccanismi differenti che si attivano con regole e tempi diversi ma che interagiscono tra loro per raggiungere il medesimo scopo: l'influenza dei comportamenti individuali, di gruppo e quindi aziendali costituendo un vero e proprio sistema che deve essere considerato nella sua completezza. Lo scopo ultimo del sistema dunque diverrà quello di soddisfare le aspettative sia dei vari soggetti, sia della combinazione, cercando di indirizzare l'operato dei dipendenti verso il raggiungimento degli obiettivi aziendali, piuttosto che controllare direttamente l'operato degli individui. Tale obiettivo non

è sicuramente semplice ed è realizzabile in ogni caso solo parzialmente, tenendo sempre presente che si tratta di un sistema probabilistico, ovvero nessuno può garantire con certezza che i soggetti si comportino come gli interessi aziendali richiederebbero<sup>278</sup>.

Il modello rappresentato nella fig. 8, può essere utile, oltre che per mostrare chiaramente i meccanismi operativi, gli elementi e le relazioni del sistema di controllo organizzativo, per chiarire, in maniera particolarmente forte, la necessità di coordinare tali diversi meccanismi che possono influire sul comportamento umano. Inoltre rende evidente il legame tra strumenti di controllo e comportamento dei soggetti aziendali, spesso sottovalutato in passato, i quali si influenzano vicendevolmente. Il controllo organizzativo deve tenere conto sia dei processi di interazione tra i membri dell'azienda che sono in continua evoluzione, sia della dinamica ambientale in cui l'azienda agisce e garantire il coordinamento e l'integrazione dei diversi meccanismi in grado di influenzare i comportamenti, rispondendo alle esigenze aziendali in maniera efficace e tempestiva. Anche se il coordinamento tra i soggetti che operano in azienda di per sé non garantisce azioni coerenti con gli obiettivi dell'azienda, proprio come l'adozione dei tradizionali strumenti di controllo da sola non garantisce il coordinamento necessario per una gestione efficace ed efficiente dell'azienda<sup>279</sup>.

Il controllo organizzativo dunque opera attraverso un insieme di meccanismi che spaziano dai tradizionali strumenti di misurazione della performance ai sistemi di ricompensa, dalla supervisione diretta all'uso di mansionari e procedure, dall'attività di selezione a quella di formazione. Esso quindi può essere visto come un sistema aperto nel quale l'influenza dei fattori di contesto (endogeni ed esogeni) possono facilitare od ostacolare l'efficacia del sistema stesso. Appare quindi evidente la necessità del sistema di controllo di adattarsi alle specificità delle diverse situazioni aziendali<sup>280</sup>. Prima di approfondire i diversi strumenti/meccanismi operativi del controllo organizzativo<sup>281</sup>, andiamo ora ad

---

<sup>278</sup> Terzani S., *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Cedam, Padova, 1999.

<sup>279</sup> Gittel J. H., *Paradox of Coordination and Control*, in "California Management Review" vol 42, n.3 spring 2000.

<sup>280</sup> Nel presente lavoro particolare attenzione verrà prestata all'impresa di minori dimensioni.

<sup>281</sup> Tale approfondimento verrà effettuato nel capitolo 3.



analizzare quelle variabili organizzative fondamentali quali la struttura organizzativa, la cultura e lo stile di leadership considerando la loro influenza sul sistema di controllo e sui comportamenti umani.

### *2.3.1. Rapporti tra controllo e struttura.*

Il rapporto struttura – controllo in letteratura non ha avuto da sempre connotati molto chiari, è stata necessaria un’evoluzione di pensiero per raggiungere le conclusioni che oggi vengono ritenute valide dalla maggior parte della dottrina. Per Weber infatti, come abbiamo visto nel paragrafo “La dottrina del controllo nella storia”, il controllo era reso efficace solo dalla presenza di una struttura razionale – burocratica, non distinguendo quindi il concetto di struttura da quello di controllo. La struttura organizzativa era considerata l’essenza del controllo stesso, la sua base ed il suo strumento fondamentale, alternativo alla supervisione diretta. Una prima distinzione tra concetto di controllo e concetto di struttura (burocrazia) viene fornita dagli studi che analizzano l’influsso della tecnologia e delle variabili ambientali sulla struttura, a sua volta in grado di condizionare la progettazione dei meccanismi di controllo. Secondo tali studi, la tecnologia determina quale sia la struttura più adatta, il tipo di tecnologia utilizzata nel processo produttivo poi fa sì che si abbia una particolare forma di relazione tra le sottunità organizzative e, di conseguenza, la necessità di modalità diverse di coordinamento. Tali necessità di coordinamento indicano una prima base per la progettazione della struttura<sup>282</sup>. Ouchi nel 1977<sup>283</sup> sposta definitivamente l’accento sui processi di controllo come oggetto di studio a sé stante rispetto alla struttura organizzativa ed alla prospettiva tecnologia – organizzazione. In questo modo il controllo non è più un attributo della struttura ma un vero e proprio processo di valutazione. Per struttura organizzativa, è opportuno precisare, si intende l’insieme delle unità organizzative elementari, alle quali sono attribuite

---

<sup>282</sup>Cori E., *Controllo organizzativo, politiche di gestione e dinamica dei rapporti interaziendali*, Giuffrè, Milano, 1997.

<sup>283</sup>Ouchi, W. G. *The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Control*. *Administrative Science Quarterly*, 1977.

funzioni e ruoli, nonché le relazioni che intercorrono tra le stesse. Come già accennato, la struttura organizzativa fissa gli organi, i compiti, le funzioni ed i rapporti di carattere formale che devono intercorrere tra i vari soggetti. Tra i parametri principali che caratterizzano la struttura troviamo: la dimensione verticale ovvero il numero di livelli gerarchici, la dimensione orizzontale ossia il criterio adottato per il raggruppamento delle attività (tale raggruppamento può avvenire per funzione, per progetto, per area geografica ecc.), l'ampiezza del controllo intesa come numero di dipendenti subordinati ad uno stesso superiore gerarchico, il grado di formalizzazione ovvero la quantità di regole e procedure in azienda che regolano il comportamento umano ed il grado di accentramento o decentramento. Tutti questi parametri possono avere già di per sé funzioni di controllo in quanto possono influenzare in modo più o meno diretto i comportamenti dei soggetti e condizionare l'efficacia degli altri meccanismi di controllo. Al grado di formalizzazione per esempio è strettamente collegato anche il grado di accentramento/decentramento del processo decisionale, ed i livelli di discrezionalità ed autonomia riconosciuti ai soggetti decisori, nonché l'ampiezza del controllo. All'aumentare del grado di formalizzazione infatti può essere incentivato un processo di delega che porta ad un maggiore decentramento decisionale, rendendo l'azienda più flessibile ed i soggetti probabilmente più motivati, riducendo allo stesso tempo l'ampiezza del controllo<sup>284</sup>.

Si individuano come condizioni legate alla struttura che determinano la scelta del sistema di controllo: la capacità di misurazione (alta/bassa) degli outputs e la conoscenza (perfetta/imperfetta) del processo di trasformazione. Dalla combinazione delle suddette due variabili, si ricava se sia più opportuno misurare i comportamenti o i risultati. In caso di alta capacità di misurazione degli outputs per esempio, può essere più interessante misurare i risultati. Viceversa quando sia maggiore la conoscenza del processo di trasformazione possono essere più opportunamente monitorati i comportamenti e la prospettiva comportamentale assume ancora più importanza.<sup>285</sup>

---

<sup>284</sup> Corsi K., *Il controllo organizzativo, una prospettiva transazionale*, Giuffrè, Milano, 2003.

<sup>285</sup> Cori E., *Controllo organizzativo, politiche di gestione e dinamica dei rapporti interaziendali*, Giuffrè, Milano, 1997.

Ouchi evidenzia come nella realtà le aziende spesso applichino sia controllo sui risultati che sui comportamenti, in quanto risultano essere complementari, e come talvolta invece non risulti applicabile nessuna delle suddette misurazioni. In questo ultimo caso in particolare, appare come unica alternativa applicabile una forma di controllo basata sulla cultura aziendale, il cosiddetto “Controllo di Clan”<sup>286</sup>. Attraverso il Controllo di Clan si attribuisce grande importanza alla cultura aziendale ed il processo di selezione diventa il mezzo più efficace e diretto di controllo nell’organizzazione. Come abbiamo visto all’inizio del presente capitolo, controllo sui risultati e sui comportamenti sono forme di controllo distinte in funzione dell’oggetto da controllare. Gli studiosi sono concordi nel ritenere il controllo dei risultati più efficace, ma allo stesso tempo meno flessibile e meno adattabile alle specifiche circostanze. Quindi al crescere delle dimensioni e della complessità della struttura (maggior numero di livelli gerarchici, differenziazione orizzontale, specializzazione dei compiti), si osserva un più intenso ricorso al controllo dei risultati (è infatti possibile una maggiore accuratezza nella loro misurazione) mentre viceversa le particolari caratteristiche della minore dimensione possono far sì che il controllo dei risultati risulti difficilmente applicabile o scarsamente opportuno (soprattutto se applicato acriticamente) in quanto meno coerente con le fortissime esigenze di elasticità di questo tipo di azienda e le sue peculiarità<sup>287</sup>. Nonostante questo è necessario sottolineare come un eventuale collegamento tra struttura organizzativa e sistema di controllo per il tramite della dimensione, non avvenga in maniera diretta, bensì unicamente in relazione alla possibilità di disporre di buone misure di output, quindi non è possibile né opportuno trarre delle conclusioni a priori.

Dunque, seppur è chiaramente oggi scindibile la struttura dal concetto di controllo, è innegabile che alcune dimensioni della struttura quali l’ampiezza del controllo, la specializzazione funzionale, la differenziazione, l’accentramento, la formalizzazione, la standardizzazione, possano agire come rinforzo dei

---

<sup>286</sup> Per una definizione ed approfondimento sul controllo di clan si veda il paragrafo successivo.

<sup>287</sup> Cori E., *Controllo organizzativo, politiche di gestione e dinamica dei rapporti interaziendali*, Giuffrè, Milano, 1997.

meccanismi di controllo, in particolare aumentando la prevedibilità dei comportamenti, o ridurre l'efficacia.

Sulla base della struttura organizzativa quindi vengono identificati i soggetti decisionali, vengono ad essi attribuiti obiettivi, responsabilizzando ed incentivando un comportamento coerente con gli obiettivi aziendali.

Particolarmente importante anche per capire la filosofia di controllo aziendale, è proprio la scelta di accentramento/decentramento della struttura, che porta con sé ovvie conseguenze dimensionali. Un elevato accentramento segnala la prevalenza della funzione ispettiva/valutativa del controllo, mentre invece una struttura più decentrata è sintomo di una maggiore considerazione per la funzione di indirizzo dell'azione manageriale. In questi termini quindi nel rapporto struttura – controllo, l'elemento strutturale assumerebbe il ruolo di variabile indipendente, in funzione della quale avverrebbe la progettazione del sistema di controllo<sup>288</sup>. La struttura organizzativa del controllo quindi può essere adeguatamente definita solo dopo un attento esame sia della strategia formulata con le conseguenti specifiche finalità da perseguire, sia della struttura organizzativa di base, cercando di comprendere le effettive sfere decisionali e le leve di intervento detenute dai vari soggetti, nonché i rapporti di coordinamento che devono intercorrere tra essi.

La definizione della struttura organizzativa del controllo implica le seguenti attività:

- individuare le unità operative su cui attivare il processo di responsabilizzazione;
- attribuire a ciascuna un ruolo gestionale, quale sorta di mission da perseguire;
- determinare i contributi richiesti a ciascuna unità per perseguire gli obiettivi aziendali.

---

<sup>288</sup> Saita M., *Programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano 1996.

Si definiscono così unità organizzative, definite “centri di responsabilità”, omogenee in termini di fattori impiegati, operazioni effettuate e /o conoscenze richieste. Tali “centri di responsabilità” si suddividono tradizionalmente in<sup>289</sup>:

- centri di spesa: questo tipo di centro è caratterizzato dalla difficoltà nello stabilire univocamente l’output derivante dal centro stesso, per questo non è possibile stabilire dei coefficienti di impiego per le risorse utilizzate. Le leve decisionale a disposizione del responsabile sono piuttosto scarse. L’obiettivo da raggiungere è quello di utilizzare in modo efficace le risorse disponibili ed il parametro di controllo in questo tipo di centro è il limite di spesa. Tale responsabilità dunque mira più all’efficacia che all’efficienza, in particolare stimolando la professionalità e la capacità di produrre un elevato livello qualitativo;
- centri di costo: questo tipo di centro è caratterizzato dalla possibilità di individuare le relazioni causa – effetto che si instaurano tra processi di impiego risorse ed ottenimento dei risultati. E’ perciò possibile stabilire dei coefficienti di impiego dei fattori produttivi e le leve decisionali in mano ai responsabili riguardano principalmente proprio la gestione dei fattori produttivi ed il rapporto input/output. L’obiettivo affidato al centro è quello di minimizzare il costo di produzione, quindi la responsabilità economica è orientata all’efficienza nell’uso delle risorse, nel rispetto dei predefiniti requisiti qualitativi;
- centri di ricavo: si tratta per lo più di unità predisposte ad operazioni di vendita. In questi centri si ha una limitata possibilità di determinare le risorse utilizzate ed il loro costo, ma si determina l’output, sia in termini fisici che monetari. Le leve decisionali in questo tipo di centro sono dunque le determinanti del fatturato come il volume di vendita, le condizioni di negoziazione e la composizione qualitativa delle vendite. L’obiettivo attribuito è la massimizzazione dei ricavi ed i parametri di

---

<sup>289</sup> Brunetti G., *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, F. Angeli, Milano, 1999;  
Bergamin Barbato M., *Programmazione e controllo, un’ottica strategica*, UTET, Torino, 1991.

controllo sono la quantità e talvolta i prezzi applicati. La responsabilità di ricavo è orientata prevalentemente all'efficacia;

- centri di profitto: in questi centri di responsabilità si ha la possibilità sia di definire le risorse utilizzate, come nei centri di costo, sia di misurare l'output in termini fisici e monetari, come nei centri di ricavo. Le leve decisionali manovrabili sono dunque molto ampie, comprendono tutte le leve già viste nei centri precedenti. L'obiettivo attribuito al centro è di massimizzazione del risultato differenziale, i parametri di controllo si identificano nei componenti reddituali che contribuiscono alla determinazione di tali risultati differenziali, generando un orientamento congiunto sia a parametri di efficacia che di efficienza.
- centri di investimento: sono caratterizzati dalla possibilità di influenzare, oltre il risultato economico finale, anche le aliquote del capitale investito. Le leve a disposizione del responsabile di questo tipo di centro sono quelle tipiche del centro di profitto, ma il responsabile del centro in questione detiene anche la manovrabilità sull'impiego del capitale investito. L'obiettivo è quello di massimizzare la redditività ed il parametro di controllo è il ROI, tasso di redditività del capitale investito.

Tale elenco dei vari possibili centri di responsabilità non pretende di essere esaustivo né rigoroso nel definire i confini dei vari centri, mira piuttosto ad identificare le tradizionali tipologie di responsabilità su cui più frequentemente viene impostato il processo di controllo. A capo dei vari centri di responsabilità dunque si ha un soggetto responsabile che deve disporre delle leve decisionali da utilizzare per la realizzazione dell'obiettivo attribuito al singolo centro. Nell'attribuire le responsabilità economico – finanziarie ai vari centri è necessario rispettare i principi di equità e coerenza. Il principio di equità sta a significare che gli obiettivi attribuiti a ciascun responsabile devono essere raggiungibili solo sulla base di fattori dipendenti dal suo comportamento. Il principio di coerenza invece implica che i responsabili perseguano obiettivi non

solo compatibili con quelli globali d'azienda, ma anche tra loro coerenti, affinché non si generino situazioni di conflittualità<sup>290</sup>.

Si ribadisce dunque ancora una volta come gli strumenti di controllo si vadano necessariamente ad inserire in una struttura organizzativa già definita, per cui è necessario che essi e le scelte effettuate in tal senso, non si pongano in rottura con l'esistente ma operino piuttosto come supporto dei sistemi organizzativi e direzionali già operanti, in ottica contingente. Ecco perché si ritiene che non esistano modelli ad hoc, adatti ad ogni organizzazione a priori ma che le soluzioni di controllo ed eventuali strumenti debbano essere "cuciti" sulla realtà in essere, sulla base delle proprie esigenze e peculiarità e per questo motivo si è ritenuto degno di nota soffermarsi a riflettere sulle caratteristiche peculiari dell'impresa di minori dimensioni e le sue esigenze particolarissime.

Nei più recenti studi, infatti,<sup>291</sup> si parla di ricerca di "coerenza reciproca" tra sistema di controllo e variabili strutturali ed organizzative che si influenzano reciprocamente. Variabili strutturali ed organizzative intese nei loro elementi formali: divisione di compiti e funzioni, distribuzione di autorità e responsabilità, disegno e tipologia dei canali di comunicazione ma anche nelle caratteristiche personali e professionali dei membri dell'organizzazione, stile di leadership, politiche di gestione del personale, sistema di obiettivi ed aspettative.

La struttura organizzativa in particolare definendo, come già evidenziato, la posizione che ciascun soggetto riveste nell'ambito dell'azienda rappresenta quindi un elemento primario a cui far riferimento in sede di progettazione del controllo organizzativo. Essa, concludendo definisce le autorità formali, le responsabilità, e le leve attribuite a ciascuna posizione influenzando necessariamente sul sistema di controllo più opportuno da mettere in atto, e allo stesso tempo anche la scelta dei meccanismi di controllo incide a sua volta sulla struttura in un rapporto di forte influenza reciproca che non può certo essere trascurato volendo approfondire l'argomento del controllo. Procediamo ora ad analizzare l'altro

---

<sup>290</sup> Corsi K., *Il controllo organizzativo, una prospettiva transazionale*, Giuffrè, Milano, 2003.

<sup>291</sup> Cori E., *Controllo organizzativo, politiche di gestione e dinamica dei rapporti interaziendali*, Giuffrè, Milano, 1997.

aspetto – presupposto da tenere in degna considerazione nella predisposizione di un sistema di controllo, lo stile di leadership e la cultura aziendale.

### *2.3.2. Rapporti tra controllo, stile di leadership e cultura.*

La cultura e lo stile di leadership rappresentano le variabili organizzative che rispetto alle altre non hanno uno specifico oggetto su cui agire, né un fine specifico da perseguire. Si tratta di variabili cosiddette “soft” che pervadono l’intera azienda, con profondi riflessi comportamentali. Più delle altre variabili organizzative, esse condizionano le fonti di controllo individuale e sociale, ed il funzionamento stesso dell’intero controllo organizzativo. E’ necessaria quindi una profonda consapevolezza della cultura e dello stile di leadership presenti in azienda<sup>292</sup>.

La leadership è una fonte di influenza organizzativa per mezzo della quale il leader modifica, influenza, i comportamenti, generalmente senza fare ricorso all’autorità formale. La cultura organizzativa invece rappresenta quei valori di base che individuano modelli comportamentali, condizionando il modo di affrontare i problemi, formulare decisioni ed agire. Dunque un importante compito del leader è quello di generare e gestire la cultura in azienda.

*Lo stile di leadership* indica il modo in cui i dirigenti si comportano nel giudicare i propri collaboratori ed è dunque particolarmente collegato a fattori culturali<sup>293</sup>. Esso è il frutto di scelte organizzative, condizionamenti sociali, psicologici e culturali della leadership, definendo il modello organizzativo con cui il capo esercita la sua leadership, ossia il suo ruolo di capo nei confronti dei collaboratori<sup>294</sup>, il quale si riflette naturalmente sullo stile di controllo. Si può arrivare ad affermare che lo stile di controllo sia una manifestazione particolare dello stile di leadership. Lo stile di leadership è definibile anche come il modo attraverso il quale si regolano i rapporti di guida e di coordinamento tra la

---

<sup>292</sup> Corsi K., *Il controllo organizzativo, una prospettiva transazionale*, Giuffrè, Milano, 2003.

<sup>293</sup> Terzani S., *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Cedam, Padova, 1999.

<sup>294</sup> Saita M., *Programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano 1996.



struttura di vertice e gli organi sottostanti<sup>295</sup>, si tratta di un problema organizzativo che risulta condizionato dal modo di agire sia della stessa impresa che dei suoi dipendenti. I possibili stili di direzione si differenziano in base al grado di partecipazione dei subordinati alla definizione degli obiettivi, al grado di difficoltà degli obiettivi stessi ed al modo di valutare le prestazioni fornite dai vari organi. E' ormai ampiamente consolidata in questo senso, la teoria di Likert<sup>296</sup> che evidenzia tre stili principali di direzione sulla base del grado di partecipazione dei subordinati alla fissazione degli obiettivi. Si tratta degli stili: autoritario, consultivo e partecipativo, ognuno con un diverso impatto sullo stile di controllo.

Nel modello autoritario è l'alta direzione che stabilisce i vari obiettivi ed attribuisce ad un suo organo di staff il compito di tradurli in termini quantitativi. Il piano, con i relativi obiettivi, viene poi trasmesso alla direzione che lo valuta, può chiederne una sua revisione o approvarlo e comunicarlo ai vari organi interessati. Esiste dunque in questo caso una netta distinzione tra chi quantifica gli obiettivi in parametri ed i soggetti che devono raggiungerli. Anche nel modello consultivo gli obiettivi sono fissati dall'alta direzione la quale, tramite un suo organo di staff, provvede a richiedere ai vari organi sottostanti le informazioni necessarie. Questi raccolgono i dati tramite appunto una consultazione, e li trasmettono allo staff che, sulla base di quanto trasmesso, ha il compito di definire i parametri da comunicare alla direzione. In questo modello quindi si ha il coinvolgimento degli organi subordinati nel processo informativo, in quanto si ritiene che essi siano in grado di meglio fornire, con competenza e precisione, dati utili a stabilire l'obiettivo da raggiungere. E' poi l'organo di staff, come abbiamo detto, a quantificare i parametri ed a sottoporli all'attenzione della direzione che formula una proposta di piano da trasmettere agli organi competenti per ottenerne il rispettivo giudizio. Solo allora la direzione elaborerà il piano ed invierà ad i soggetti interessati i parametri di riferimento. In questo caso quindi i subordinati partecipano alla definizione del piano in due momenti,

---

<sup>295</sup> Terzani S., *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Cedam, Padova, 1999.

<sup>296</sup> Likert R., *Nuovi modelli di direzione aziendale*, Angeli, Milano 1988.

quando si raccolgono le informazioni e quando, ricevuta la proposta del piano, questi non ne condividano alcuni aspetti, aprendo una potenziale ulteriore fase di discussione. Questo modello sicuramente aumenta i tempi di predisposizione dei piani ed anche i costi ma contribuisce a coinvolgere i vari organi e livelli nel raggiungimento degli obiettivi ed aumentare la loro motivazione. Nel modello partecipativo invece l'alta direzione definisce gli obiettivi generali e li comunica, tramite l'organo di staff, ai subordinati, richiedendo loro proposte di piani riguardanti le singole aree nelle quali operano. Lo staff procederà poi a consolidare i vari piani settoriali e sottopone il piano così ottenuto alla direzione. L'alta direzione potrà formulare osservazioni, chiedere nuove proposte da parte degli organi subordinati, fino al raggiungimento di una soluzione di accordo, i cui risultati verranno comunicati ai vari livelli della struttura organizzativa. In questa soluzione l'alta direzione ed i dirigenti degli organi subordinati sono in continua comunicazione per trovare un accordo sia sui piani generali che su quelli parziali, stimolando un ruolo propositivo a tutti i livelli. Sicuramente i tempi possono diventare anche particolarmente lunghi a causa dell'attività di negoziazione ma il consenso dei partecipanti al raggiungimento degli obiettivi dovrebbe avere forti riflessi positivi sull'aspetto motivazionale.

Sulla base invece del diverso modo di valutazione delle prestazioni si possono individuare due stili di controllo, identificati da Amigoni<sup>297</sup> come stili di controllo "stretto" e "largo"<sup>298</sup>. Si tratta di due stili di controllo estremi ed opposti, il primo, detto stile di controllo "stretto" prevede una serie di obiettivi stabiliti dal vertice della struttura che, in quanto stabiliti unilateralmente, richiedono sforzi spesso non indifferenti per essere raggiunti, una misurazione dei risultati che non consente manipolazione da parte dei subordinati ed un sistema di ricompense strettamente collegato ai risultati quantitativi ottenuti, anche a valenza punitiva.

---

<sup>297</sup>Amigoni F. I sistemi di controllo direzionale: criteri di progettazione e di impiego, Giuffrè, Milano, 1979.

<sup>298</sup>Donna G. in *Controllo di gestione e variabili organizzative* in Favotto F. (a cura di), *Strumenti contabili e statistici per il controllo di gestione*, Clueb, Padova, 1981, parla di "modello di controllo esterno" per lo stile di controllo "stretto" e "modello di motivazione interna" per lo stile di controllo "largo"; Il Terzani in *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Cedam, Padova, 1999 si riferisce invece ad uno stile di controllo "vincolante" ed uno "orientativo", ad evidenza della variabilità dei termini tra gli autori pur volendo esprimere gli stessi concetti.

Si tratta quindi di un tipo di controllo che può essere definito burocratico basato principalmente sulla supervisione che non tiene conto degli aspetti motivazionali ed è particolarmente indicato per un ambiente statico. Questo tipo di controllo per essere valido deve essere abbinato ad uno stile di leadership autoritario, ad un potere fortemente accentrato e ad una scarsa propensione alla partecipazione attiva da parte dei subordinati. Il secondo stile di controllo detto “largo” invece, è ispirato alla volontà di coinvolgere maggiormente i soggetti e generare un clima organizzativo di armonia e fiducia. I subordinati vengono coinvolti nel processo decisionale sulla base del convincimento che in tal modo si impegneranno in misura maggiore per il raggiungimento degli obiettivi stessi, infatti la motivazione viene considerata un aspetto importante del controllo stesso. La formulazione degli obiettivi e l’analisi degli scostamenti non vengono considerati solo come strumenti per giudicare l’operato dei soggetti ma anche come momento informativo fondamentale, per comprendere le cause di eventuali scostamenti. Il sistema di ricompensa si basa su una valutazione globale dei soggetti e non esclusivamente sui risultati di budget, lasciando spazio anche a parametri qualitativi. Gli stili di leadership associati a tale stile di controllo sono il consultivo ed il partecipativo ed esso è particolarmente adatto ad un ambiente dinamico. La scelta tra i due modelli alternativi tuttavia non può essere effettuata a priori, occorre tenere conto della natura del compito svolto, del comportamento del vertice aziendale, delle situazioni contingenti e dei valori organizzativi ma anche delle aspettative e delle motivazioni degli individui e della natura dei soggetti di cui si vogliono influenzare i comportamenti. Per un’efficace applicabilità dello stile di controllo largo per esempio occorre un personale sensibile alla motivazione interna e che si dimostri idoneo ad usarla in modo proficuo per l’azienda<sup>299</sup>. Ciò che si deve ricercare tramite lo stile di leadership è un giusto equilibrio tra le esigenze dell’organizzazione e le aspettative dei soggetti che in essa operano, ecco perché non esiste uno stile preferibile in

---

<sup>299</sup>Terzani S., *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Cedam, Padova, 1999.

assoluto o ottimale in qualsiasi contesto, occorre piuttosto, anche in questo caso, adottare un approccio contingente<sup>300</sup>.

Anche *la cultura organizzativa* influisce sulla progettazione e realizzazione del sistema di controllo e al tempo stesso ne è condizionata, soprattutto nella minore dimensione in cui essa è particolarmente permeante e vincolante date le sue peculiarità<sup>301</sup>. A dimostrazione dell'importanza della cultura, Terzani afferma che per poter intraprendere con ragionevolezza e fiducia processi innovativi è necessario conoscere bene la cultura di riferimento.

Per introdurre il concetto di cultura è importante chiarire cosa intendiamo nelle sue due accezioni: macro e micro. In senso Macro, si intende la cultura differenziata in base al paese di appartenenza o a distretti industriali diversi. Essa viene considerata un vero e proprio “fattore di contesto”, mentre nella sua accezione micro, si considera la cultura una caratteristica riferita alla specifica organizzazione, elemento in grado di produrre un sistema di norme e valori che presiede il funzionamento dell'azienda e ne modella la struttura formale<sup>302</sup>.

Nella sua accezione macro, quindi il concetto di cultura intende quell'insieme di norme e valori, diffusi a livello nazionale o locale, che gli individui portano nell'organizzazione dal loro vissuto esterno all'azienda influenzando la configurazione delle variabili organizzative e, tra queste, anche i sistemi di controllo. Questa accezione ha assunto negli ultimi anni una sempre maggiore importanza dato il moderno processo di internazionalizzazione e globalizzazione. Hofstede<sup>303</sup> sottolinea come la cultura esterna, quindi intesa appunto nella sua visione macro, condiziona la configurazione e l'efficacia dei sistemi di controllo. Il maggiore o minore bisogno individuale di indipendenza per esempio condiziona il grado di centralizzazione ottimale del processo decisionale, mentre la maggiore o minore avversione personale all'incertezza va ad influenzare il grado di formalizzazione necessario per strutture, regole e procedure e di

---

<sup>300</sup> Corsi K., *Il controllo organizzativo, una prospettiva transazionale*, Giuffrè, Milano, 2003.

<sup>301</sup> Per un approfondimento sulle peculiarità delle imprese di minori dimensioni si rimanda al cap.1

<sup>302</sup> Cartoccio A., Varchetta G., *Cultura aziendale e sviluppo organizzativo* in “Sviluppo e organizzazione” 1985.

<sup>303</sup> Hofstede G., Pugh D. S., *Motivation, Leadership, Organization: Do american Theories apply abroad?*, in “Organizational Dynamics”, Estate 1980, Vol. 9

specializzazione delle mansioni, allo stesso modo la propensione verso valori individualistici o collettivistici aiuteranno od ostacoleranno l'attuazione di alcuni sistemi/strumenti di controllo o stili di direzione, piuttosto che altri. Questi fattori caratterizzanti le culture nazionali influenzano la cultura aziendale condizionando così la tradizione ed i valori su cui poggiano lo stile di direzione, i rapporti con i vari stakeholders, la gestione delle risorse umane e quindi i sistemi di controllo. E' evidente infatti come forme quali il Controllo di Clan<sup>304</sup>, basate sulla lealtà e sul senso di appartenenza dell'individuo all'organizzazione, mal si adattino a società nelle quali i valori del successo e del benessere individuali siano predominanti e dunque appare ancor più chiara l'importanza dell'aspetto culturale sul sistema di controllo. La prospettiva macro inoltre porta a riflettere sulle differenze culturali di stampo nazionale e come, in caso di multinazionali, sia dubbia l'efficacia di politiche omogenee tra Stati diversi anche se è opportuno sottolineare che la cultura esterna non si può considerare influenzata solo dal contesto territoriale, in quanto tale semplificazione porterebbe alla logica ma eccessivamente semplicistica conseguenza di omogeneità culturale tra tutte le aziende di un determinato territorio. La caratterizzazione culturale è invece frutto di numerosi fattori tra i quali anche la specifica realtà aziendale, l'attività svolta, il settore di appartenenza, l'azione del gruppo dirigente ecc.

Particolarmente interessante per la minore dimensione è però la cultura in prospettiva micro. Si inizia a parlare di cultura come forma vera e propria di controllo contestualmente alla diffusione del concetto di clan. Si definisce cultura organizzativa quel sistema di significati accettati pubblicamente e collettivamente da un dato gruppo di individui in un determinato periodo<sup>305</sup>, quell'insieme di valori e norme che, attraverso il processo di socializzazione, guidano il comportamento dei membri dell'organizzazione<sup>306</sup>, quei principi di fondo, assunti di base, che un gruppo ha inventato, scoperto, sviluppato, mentre impara ad affrontare i problemi di adattamento alle condizioni ambientali esterne e di integrazione interna. Si tratta di principi che, nella specifica realtà, si sono

---

<sup>304</sup> Il Controllo di Clan sarà approfondito in seguito nel corso del presente paragrafo.

<sup>305</sup> Pettingrew A. M., *On Studying organizational cultures* cit.

<sup>306</sup> Ouchi W., *A conceptual frame work* cit.

dimostrati adeguati, tanto da essere considerati validi e tramandati ad eventuali nuovi membri dell'organizzazione come “modo giusto di percepire, pensare, sentire” in relazione a determinati problemi<sup>307</sup>. La cultura dunque è costituita da un insieme di modi di operare che possono essere considerati informali ed indicano il comportamento da tenere nelle varie circostanze, anche nuove, le quali richiedono azioni rapide.

Sicuramente la cultura aziendale rappresenta la variabile di controllo meno influenzabile da parte dell'azienda stessa ma non per questo si ritiene possa essere trascurabile, anzi, essa ha una fondamentale importanza, in particolare nell'influenza sui comportamenti e l'alta direzione non può esimersi dal tentativo di influenzarla a vantaggio dell'impresa.

Infatti lo stile di leadership e la cultura con la loro influenza a carattere informale si riflettono, più delle altre variabili, sul controllo individuale (o autocontrollo) ed il controllo sociale (o controllo di clan), oltre che su quello organizzativo. Una cultura ben radicata e condivisa è fondamentale per la messa in atto di questi meccanismi di controllo a valenza culturale che, sebbene di diversa natura rispetto al controllo organizzativo, sono ad esso complementari e possono risultare molto utili ai fini dell'influenza comportamentale.

Il *controllo individuale* o autocontrollo, come abbiamo già accennato, è una forma di controllo a valenza culturale, sono infatti le aspirazioni e le motivazioni personali ad indurre il singolo individuo ad agire in maniera autonoma per il raggiungimento dei propri fini e di quelli aziendali. L'azienda effettua un processo di responsabilizzazione su obiettivi assegnati ai soggetti da controllare. Ciò consente una netta riduzione della pressione percepita dai subordinati, nonché una maggiore probabilità che vengano adottati comportamenti in linea con gli obiettivi dell'organizzazione come conseguenza di una forte responsabilizzazione e motivazione della risorsa umana<sup>308</sup>. Inoltre tale meccanismo di controllo può generare sensazioni di soddisfazione e orgoglio da

---

<sup>307</sup> Edgar H. Shein, *Cultura Organizzativa e processi di cambiamento aziendale* in “sviluppo e organizzazione” 1984.

<sup>308</sup> Newman H., *Direzione e sistemi di controllo: nuove idee per un controllo efficace e costruttivo*, Etas libri, Milano, 1981.

parte dell'individuo che raggiunge i risultati prefissati, sente di aver arricchito la propria figura professionale, e le proprie capacità, ma d'altro lato possono derivarvi anche sensazioni psicologiche frenanti legate al senso di insuccesso e di incapacità professionale qualora non si riesca a raggiungere gli obiettivi<sup>309</sup>. Tale tipo di controllo, trova la sua base nei valori personali maturati nel corso della vita dell'individuo, dell'esperienza personale e dell'educazione scolastica e familiare ricevuta e rappresenta la capacità autonoma dell'individuo di controllare il soddisfacimento delle proprie aspettative/obiettivi.

Per *controllo sociale* (o “Controllo di Clan”) si intende una situazione nella quale un forte processo di socializzazione mirato all'interiorizzazione degli obiettivi e dei valori organizzativi rende possibile il perseguimento di un elevato grado di coerenza tra obiettivi personali e aziendali, senza il bisogno di ricorrere in larga misura a misurazioni di rendimento o ad attività di supervisione formali. Si tratta cioè di individuare una combinazione ritenuta ottimale tra meccanismi di diversa natura, in funzione delle possibili sinergie derivanti dal loro utilizzo congiunto.

Tale concetto di controllo può essere considerato il prodotto di un'evoluzione della teoria che è andata aprendosi al contributo delle discipline extraorganizzative. Essa ha assimilato gradualmente il concetto di controllo sociale come risultato della pressione e dell'influenza sui comportamenti individuali da parte delle norme che un determinato gruppo si è dato. Infatti il controllo sociale deriva dall'esistenza di gruppi di individui caratterizzati da valori e finalità condivise, dalle quali emergono regole di comportamento non formalizzate che spingono i soggetti che vi appartengono ad agire adottando reciprocamente tali regole al fine di raggiungere gli obiettivi condivisi del gruppo. Tramite un sistema psicologico premi/sanzioni che punisce e quasi esilia dal gruppo i soggetti irrispettosi delle regole e dei valori comuni mentre gratifica e rafforza il senso di appartenenza al gruppo dei soggetti che condividono ed agiscono in linea con i valori sociali. Si tratta chiaramente di una forma di controllo strettamente legata ai valori sociali, etici e culturali, proprio per questo

---

<sup>309</sup> Cori E., *Controllo organizzativo, politiche di gestione e dinamica dei rapporti interaziendali*, Giuffrè, Milano, 1997.

anche il controllo sociale è una variabile solo in parte influenzabile dall'impresa<sup>310</sup>. D'altra parte costituire il gruppo non è facile né scontato in quanto nei partecipanti vi deve essere una comune visione sul modo di agire per ottenere risultati, e spetterà agli organi di vertice, nei limiti di quanto è possibile fare da parte loro, trasmettere la cultura, basata sui valori ed opinioni ampiamente condivise da diffondere ai vari livelli dell'organizzazione sia in maniera autonoma che tramite canali di comunicazione prevalentemente informali<sup>311</sup>. I membri del Clan non verranno valutati in funzione di criteri legati alle performance individuali ma attraverso misure informali basate su un complesso di regole sociali, valori condivisi ed opinioni che spesso derivano dalle tradizioni.

Il controllo sociale infatti, al pari di quello individuale ed organizzativo orienta i comportamenti individuali e collettivi verso il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Per questo l'attenzione che vi pone l'azienda ed il suo tentativo di esercitare su di essi una certa influenza, ad esempio attraverso adeguate politiche del personale, possono essere determinanti per l'efficacia e l'efficienza del controllo organizzativo. Anche le suddette forme di controllo culturale dunque possono essere rese strumentali al raggiungimento degli obiettivi aziendali, oppure si può cercare di compensare o neutralizzare eventuali loro effetti negativi. La cultura in questo modo più che vero e proprio ruolo di controllo, viene ad avere ruolo di rinforzo implicito o esplicito di strumenti più tradizionali o di attenuazione di eventuali comportamenti disfunzionali. La diffusione di valori comuni e aspettative condivise riguardo al sistema di ruoli – comportamenti quindi, se affiancate ad un controllo centrale di tipo formale, permette di interpretare le forme di controllo a valenza culturale come veri e propri mezzi di controllo “paralleli” in grado di permettere una migliore interpretazione delle situazioni nuove e di agire più liberamente che in un quadro di controllo basato su regole e procedure formali. In particolare invece in condizioni di elevata incertezza e complessità ambientale, quando non si abbia

---

<sup>310</sup> Corsi K., *Il controllo organizzativo, una prospettiva transazionale*, Giuffrè, Milano, 2003.

<sup>311</sup> Terzani S., *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Cedam, Padova, 1999.



una chiara visione del sistema di relazioni causa – effetto e non si disponga di adeguati strumenti di misurazione degli outputs o quando l'esigenza di accorciare i tempi del ciclo di azione – correzione sia particolarmente pressante, il prevalente ricorso al Controllo di Clan o all'autocontrollo, potrebbe essere una buona soluzione<sup>312</sup>. I meccanismi di autocontrollo infatti saranno in grado di operare anche in presenza di situazioni incerte comportando una maggiore tempestività negli interventi in quanto le procedure da seguire sono stabilite all'interno del sistema, il vertice della struttura dovrà verificare che i meccanismi di autoregolazione operino in modo valido<sup>313</sup>.

Queste tipologie di controllo appaiono particolarmente interessanti per la minore dimensione che è fisiologicamente più predisposta ad avere una cultura organizzativa forte e permeante, in cui i rapporti spesso sono dettati da irrazionalità e legami affettivi ed in base alle cui caratteristiche spesso l'applicazione di strumenti di controllo più complessi o strettamente legati ai risultati possa risultare inapplicabile o inefficiente<sup>314</sup>.

Rimane da sottolineare a questo punto come la scelta del Clan come meccanismo principale di controllo renda indispensabile un'adeguata comunicazione della cultura aziendale che favorisca il processo di omogeneizzazione, nonché uno stretto collegamento con le Politiche e gli strumenti di gestione del personale. Tale tipo di controllo chiaramente non è conciliabile per esempio con elevati tassi di turnover e la selezione del personale diventa uno strumento fondamentale<sup>315</sup>. Questo permette infatti di scegliere le persone che entreranno a far parte dell'organizzazione, non solo sulla base delle loro competenze professionali, ma anche in base alla coerenza dei loro valori, motivazioni ed aspettative a quelli dell'organizzazione. Ciò favorisce motivazione e impegno da parte anche dei neo – assunti, anche se l'azienda deve comunque prestare una profonda attenzione alla formazione orientata all'assimilazione della cultura aziendale. Seppure in

---

<sup>312</sup> Cori E., *Controllo organizzativo, politiche di gestione e dinamica dei rapporti interaziendali*, Giuffrè, Milano, 1997.

<sup>313</sup> Terzani S., *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Cedam, Padova, 1999.

<sup>314</sup> Corsi K., *Il controllo organizzativo, una prospettiva transazionale*, Giuffrè, Milano, 2003.

<sup>315</sup> Della gestione del personale come strumento di controllo parleremo più approfonditamente tra i meccanismi operativi all'interno del prossimo capitolo.

questo senso le imprese di piccole e medie dimensioni possano apparire in un primo momento svantaggiate, in quanto più limitate rispetto alla grande per quanto riguarda professionalizzazione e mezzi finanziari da impiegare nel reclutamento, d'altra parte è innegabile che proprio in questo tipo di aziende sia più immediata l'interiorizzazione degli obiettivi e la comunanza di valori più diffusa, le sue peculiarità infatti favoriscono i processi di socializzazione e la comune matrice culturale di imprenditori e lavoratori è un elemento di fondamentale importanza, favorendo l'identificazione dei lavoratori con l'impresa e l'idea imprenditoriale nonché la motivazione<sup>316</sup>.

La variabile culturale quindi è da intendersi come fonte potenziale di controllo e deve essere opportunamente gestita e incanalata per favorire, assieme alle altre variabili il raggiungimento dei fini dell'impresa<sup>317</sup>.

Proseguiamo ora, nel prossimo capitolo, con l'analisi dei meccanismi operativi del controllo organizzativo.

---

<sup>316</sup> Corsi K., *Il controllo organizzativo, una prospettiva transazionale*, Giuffrè, Milano, 2003.

<sup>317</sup> Ray A., *Corporate Culture: the last frontier of control*, in "Journal of management studies", vol 23, maggio 1986.

## Capitolo 3

### I meccanismi operativi del controllo organizzativo

#### *3.1. Il controllo direzionale ed il controllo strategico.*

Il Controllo strategico e quello direzionale, come già accennato si distinguono dagli altri meccanismi operativi poiché si focalizzano sui risultati economico – finanziari e sulla gestione delle risorse in condizioni di efficacia e di efficienza<sup>318</sup>. Essi, rispetto agli altri meccanismi operativi, si concentrano sulla responsabilizzazione delle unità organizzative su parametri - obiettivo, ma devono anche interagire con gli altri meccanismi per acquisire la necessaria coerenza, coordinamento ed una maggiore flessibilità e/o informalità che garantisca nelle diverse situazioni l'orientamento del comportamento organizzativo verso gli obiettivi aziendali<sup>319</sup>.

Il controllo strategico è prima di tutto riconducibile al rapporto tra strategia ed organizzazione<sup>320</sup>. Le scelte strategiche, infatti, influenzano la configurazione dell'azienda per determinare la struttura organizzativa più adatta. Tale influenza però è di natura reciproca perché a sua volta anche la struttura organizzativa e l'assetto di governo che la caratterizza possono influenzare la formulazione di nuove strategie.

La relazione biunivoca tra strategia e struttura si concretizza nel controllo strategico, con cui si cerca di mantenere l'equilibrio pianificato tra strategia e organizzazione. La funzione del controllo strategico è duplice. Si tratta sia di un controllo esterno, attraverso il monitoraggio di variabili esogene, rappresentanti opportunità e rischi per lo sviluppo di impresa, sia di controllo interno rispetto alla formulazione ed attuazione della strategia. Questa seconda funzione in particolare è indispensabile per apprezzare le risorse tangibili ed intangibili proprie dell'impresa, “messe al servizio” della gestione strategica, nonché la sua

---

<sup>318</sup> Bergamin Barbato M., *Programmazione e controllo, un'ottica strategica*, UTET, Torino, 1991.

<sup>319</sup> Corsi K., *Il controllo organizzativo, una prospettiva transazionale*, Giuffrè, Milano, 2003.

<sup>320</sup> Chandler A.D.Jr., *Strategia e struttura: storia della grande impresa americana*, F.Angeli, Milano, 1993.

capacità e/o incapacità di attuare la strategia<sup>321</sup>. Il controllo strategico quindi, per usare le parole di Corsi, si può dire abbia due compiti fondamentali: verificare che l'azienda "stia facendo le cose giuste" attraverso un processo di apprendimento costante alimentato da una continua rielaborazione di informazioni sia esterne che interne; ~~e quello di~~ verificare se l'azienda "sta facendo le cose bene", focalizzando l'attenzione sulla realizzazione della strategia e indirizzando i comportamenti verso gli obiettivi strategici formulati<sup>322</sup>. Sebbene con le proprie particolarità dunque è innegabile che anche il controllo strategico rientri a pieno titolo tra i meccanismi operativi del controllo organizzativo, in quanto ha lo scopo ultimo di orientare i soggetti nella direzione desiderata. I comportamenti strategici in quest'ottica di sistema sono influenzati dal controllo strategico, ma anche dall'interazione di esso con i meccanismi di incentivazione, cultura aziendale e apprendimento organizzativo attivati. A sua volta poi il controllo strategico influenza i comportamenti di attuazione della strategia e i comportamenti di formulazione della stessa. Esso è stato definito, infatti "il processo mediante il quale si tenta di indurre i comportamenti in grado di facilitare o, quanto meno non ostacolare, il cambiamento strategico attraverso soluzioni strutturali o di processo che, a livello di sistema di controllo, consentano di catturare il posizionamento nel tempo e nello spazio dell'impresa"<sup>323</sup>.

Altro meccanismo di controllo che contribuisce alla dinamica coerenza dei comportamenti individuali e di gruppo con gli obiettivi dell'organizzazione è, evidentemente, il controllo di gestione (o controllo direzionale). Nel modello elaborato da Brunetti<sup>324</sup>, infatti, tra gli input e gli output del controllo di gestione sono compresi fattori di chiara natura organizzativa che ne condizionano l'efficienza e l'efficacia. Tra gli input, egli identifica i fattori organizzativi, i fattori umani ed infine i fattori sociali. I primi fanno riferimento alla struttura organizzativa, ai meccanismi operativi e allo stile di direzione; i secondi sono

---

<sup>321</sup> Corsi K., *Il controllo organizzativo, una prospettiva transazionale*, Giuffrè, Milano, 2003.

<sup>322</sup> Corsi K., *Il controllo organizzativo, una prospettiva transazionale*, Giuffrè, Milano, 2003, cit p.38.

<sup>323</sup> Bubbio A., *Il controllo strategico*, in "Enciclopedia dell'azienda", vol. VI, Pirola, Milano, 1990.

<sup>324</sup> Brunetti G., *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, Franco Angeli, Milano, 1980.

rappresentati dalle conoscenze, abilità, aspettative degli attori organizzativi; i terzi, infine, sono riconducibili alle caratteristiche dei gruppi di individui che si formano ed operano in azienda. Gli output del sistema di controllo sono invece individuati dall'autore nell'efficienza direzionale (la quale facilita l'orientamento del processo decisionale e la valutazione delle prestazioni), nella motivazione e nel morale (che influenza il clima organizzativo).

Concepire il controllo di gestione strumentale al controllo organizzativo significa riconoscere e sottolineare la sua capacità di creare motivazione verso gli obiettivi aziendali. La sua capacità di contribuire a realizzare un efficace controllo organizzativo è data dalla possibilità di attribuire ruoli di governo ad alcuni soggetti aziendali, i quali acquisiscono così una responsabilità decisionale in relazione a particolari aree gestionali. Da un lato perciò come presupposti di un efficace sistema di controllo troviamo un'appropriata struttura organizzativa del controllo in grado di definire le singole aree di responsabilità, dall'altro appropriate soluzioni informative, capaci cioè di individuare e monitorare gli indicatori espressivi degli obiettivi attribuiti a ciascuna area.

La concezione dualistica del controllo, è opportuno precisare, che distingue il controllo strategico volto ad ottimizzare la gestione del rapporto azienda - ambiente e pertanto orientato nel lungo periodo ed il controllo direzionale volto ad ottimizzare la gestione dei processi interni e volto al breve periodo. Il retaggio di modelli teorici con valenza prevalentemente teorica. Nella realtà, caratterizzata da elevata turbolenza ambientale, non è improbabile il manifestarsi di minacce nuove o improvvisi eventi favorevoli che inducano l'azienda ad una veloce ridefinizione della strategia in tempi molto brevi. Allo stesso tempo in ambienti complessi il controllo direzionale deve essere fortemente pervaso dalla dimensione strategica in modo tale da indirizzare la gestione verso risultati che sarà possibile sottoporre a verifica solo nel lungo periodo. Ogni tentativo di specializzare i sistemi di controllo rispetto all'orizzonte temporale e all'oggetto di studio in conclusione, è frutto solo di semplificazioni che non trovano riscontro nella realtà, poiché, come abbiamo più volte evidenziato, oggetto del controllo è l'intera gestione in tutti i suoi aspetti.

Nel sistema di controllo integrato, quale quello organizzativo, vengono a conciliarsi le condizioni di efficacia e di efficienza nel breve, nel medio e nel lungo periodo, facendo leva soprattutto sui soggetti aziendali, quali principali propulsori dell'attività aziendale<sup>325</sup>.

Sebbene il controllo strategico e direzionale dunque siano apparentemente basati su prospettive diverse ed utilizzino strumenti diversi, la loro integrazione nel controllo organizzativo genera sinergie che consentono di superare i limiti derivanti da una loro disgiunzione sia in fase progettuale che processuale. Anche il processo di responsabilizzazione è sempre più spesso orientato verso obiettivi che siano anche di carattere qualitativo oltre che economico - finanziario: si vanno affiancando ai tradizionali indicatori anche indicatori di natura fisico - tecnica per cercare di cogliere aspetti quali la soddisfazione del cliente, la flessibilità, sviluppo delle conoscenze.

Gli studiosi di controllo in ottica organizzativa ritengono, infatti, che i sistemi aziendali di controllo debbano essere supportati da informazioni sia quantitative, sia qualitative sugli andamenti aziendali, per poter ricavarne indicazioni sui comportamenti e sulle azioni che ne sono all'origine. Non è ritenuto quindi possibile, né conveniente, ignorare la componente informativo - contabile di un sistema di controllo, così come non lo è sopravvalutare tale componente e dotarla di caratteristiche di "neutralità" ed "oggettività" eccessive.

Queste tipologie di controllo infatti non si possono e non si devono ridurre alla mera attività formale che ruota intorno alla definizione e verifica del piano e del budget, devono invece continuamente stimolare la riflessione sulla validità degli obiettivi e sulle modalità adottate per realizzarli.

Nell'ambito del controllo organizzativo anche la funzione della struttura tecnico - contabile viene arricchita di aspetti organizzativi e motivazionali, non ridimensionata<sup>326</sup>. Viene riconosciuta la sua capacità di orientare l'attenzione degli individui su determinati obiettivi e condizionare i loro comportamenti. L'attribuzione tradizionale alla contabilità di mera funzione di misurazione e

---

<sup>325</sup> Corsi K., *Il controllo organizzativo, una prospettiva transazionale*, Giuffrè, Milano, 2003.

<sup>326</sup> Il presente concetto verrà approfondito nel corso del successivo paragrafo.

informazione a supporto del processo decisionale e verifica dello stesso, oggi sarebbe limitativa e porterebbe all'identificazione del processo di misurazione con il dato stesso, il suo output. Questa sovrapposizione porterebbe ad una visione statica e "numerica" della realtà, sicuramente incompleta se non addirittura fuorviante.

Anche il processo di misurazione invece, in un'ottica di controllo organizzativo, deve essere valutato in relazione alla sua capacità di esercitare una "influenza comportamentale", cioè di incidere sui comportamenti, motivando le prestazioni e contribuendo a comunicare e consolidare il clima organizzativo per favorire il processo di socializzazione<sup>327</sup>.

Già nel corso degli anni '60 si fa strada la convinzione che i sistemi contabili non possano essere guardati semplicemente come un insieme di tecniche; viene riconosciuta ad essi una valenza comportamentale<sup>328</sup> così come si ammette l'influenza del contesto organizzativo sull'efficacia dei sistemi stessi. Contestualmente prendono corpo le prime interpretazioni che collegano la progettazione del sistema informativo - contabile alla struttura organizzativa<sup>329</sup>. Enfatizzando tuttavia il ruolo della tecnologia, della struttura e della cultura come variabili indipendenti, si è trascurato spesso il fatto che la contabilità ha a sua volta il potere di condizionare l'organizzazione. Perciò se da una parte non può essere negato il carattere contingente e "riflessivo" dei meccanismi contabili, progettati e utilizzati nel rispetto della specificità del contesto organizzativo, dall'altra va ad essi riconosciuto un carattere "costitutivo"<sup>330</sup>.

### 3.2. *Il sistema informativo ed il sistema tecnico – contabile.*

Per parlare efficacemente del sistema informativo e del suo ruolo all'interno del controllo organizzativo occorre premettere che l'informazione è la risorsa

---

<sup>327</sup> Corsi K., *Il controllo organizzativo, una prospettiva transazionale*, Giuffrè, Milano, 2003.

<sup>328</sup> Anthony R.N., *Contabilità e Bilancio: uno schema concettuale*, FrancoAngeli, 1987; Caplan E., *Management Accounting behavioral science*, Addison - Wesley, Reading, 1971.

<sup>329</sup> Horngren C.T., *Cost Accounting: a managerial emphasis*, Pearson Education, 2009.

<sup>330</sup> Burchell, *The Roles of accounting; Gareth Morgan, Accounting as Reality construction: towards a New epistemology for Accounting practice*, in "Accounting, Organizations & Society", vol. 13, n. 5, 1988.

fondamentale che alimenta l'intero processo di controllo. Per poter guidare l'azienda infatti è necessario soddisfare prima di tutto le esigenze conoscitive riguardo la combinazione produttiva e gli eventi rilevanti che coinvolgono l'azienda e l'ambiente in cui essa opera. L'informazione, infatti, acquisisce valore e diventa rilevante solo in funzione a specifiche esigenze individuali o aziendali. Essa è tale quando è output di un processo di trasformazione di dati grezzi finalizzato a supportare l'attività di decisione dello specifico utente<sup>331</sup>. Solo se così concepita l'informazione assume il ruolo di risorsa critica, in grado di innescare un processo di conoscenza. Sarebbe un processo altrimenti irrealizzabile sulla sola base di dati raccolti, magari immagazzinati ma privi di ogni processo interpretativo ed elaborativo che li renda utili a supportare anche il processo decisionale e di controllo in azienda.

L'importanza dell'informazione emerge già negli schemi interpretativi di controllo direzionale tradizionali, in cui il processo di controllo poggia su una componente strutturale, una organizzativa ed una tecnico - contabile. La struttura tecnico - contabile del controllo viene ad assumere in questo senso un ruolo centrale poiché comprende gli strumenti di rilevazione che supportano il processo di definizione degli obiettivi e di misurazione dei risultati. In particolare essa si può distinguere tradizionalmente tra: contabilità generale, contabilità analitica, sistema di budget e analisi degli scostamenti<sup>332</sup>.

La struttura tecnico - contabile rappresenta gli strumenti tecnico - contabili che elaborano ed evidenziano in modo sistematico le informazioni economico - finanziarie quantitative che costituiscono il cuore della contabilità direzionale. La contabilità generale con il bilancio che ne deriva, seppure rivolta generalmente a soddisfare esigenze conoscitive di soggetti esterni all'azienda, trova da sempre un importante utilizzo anche per fini interni di controllo. Da un lato fornisce dati consuntivi, quindi certi, con i quali confrontare i dati prospettici che segnano la giusta "rotta" da seguire, dall'altro consente di rilevare indici di bilancio calcolati sia a consuntivo, come strumenti di valutazione dello stato di salute dell'azienda,

---

<sup>331</sup> Marchi L., *I sistemi informativi aziendali*, Giuffrè, Milano, 2003.

<sup>332</sup> Merchant K.A., *Sistemi di controllo. Analisi economiche per le decisioni aziendali*, McGraw Hill, 2001.



sia a preventivo come traguardi da raggiungere e quindi oggetto di controllo. La contabilità analitica si differenzia dalla contabilità generale, che rileva le sole operazioni che implicano un rapporto di scambio con l'ambiente esterno, e svolge un ruolo ad essa complementare.

Tale tipo di contabilità permette di focalizzare l'attenzione sulle operazioni interne all'azienda e fornisce i principali dati consuntivi per l'attività direzionale andando ad elaborare informazioni analitiche sui costi e ricavi di vari oggetti (prodotti, linee di prodotto, centri di responsabilità, settori di attività, segmenti di mercato ecc.). La scelta dell'oggetto di analisi ovviamente dipende dagli scopi conoscitivi, che spaziano da giudizi di convenienza economica (scelta tra make or buy, combinazione produttiva più conveniente, eliminazione di una linea di prodotto, ecc) alla determinazione dei prezzi, nonché a giudizi di efficienza interna.

Il sistema di budget e l'analisi degli scostamenti infine rappresentano gli strumenti con i quali più direttamente si realizza la guida della gestione aziendale. Il budget traduce in termini quantitativi i programmi aziendali, arrivando a determinare, attraverso un processo di consolidamento dei singoli obiettivi analitici, gli obiettivi di sintesi che vengono rappresentati in una sorta di schemi di bilancio a preventivo, corredati anche da documenti programmatici della situazione finanziaria e monetaria<sup>333</sup>. Si tratta dunque di un documento e di un processo con cui vengono esplicitate le politiche aziendali che devono essere attuate nell'ambito delle scelte effettuate<sup>334</sup>. In particolare, infatti, il processo di budgeting implica e stimola una migliore conoscenza delle strategie aziendali e del modello di business, degli obiettivi attesi, della struttura organizzativa, delle responsabilità individuali, dei processi interni, del comportamento del mercato e dei competitor<sup>335</sup>. L'analisi degli scostamenti, rappresenta invece il momento di apprendimento del processo di controllo e delle eventuali azioni di rettifica. L'output finale della struttura tecnico - contabile così sinteticamente configurata

---

<sup>333</sup> Corsi K., *Il controllo organizzativo, una prospettiva transazionale*, Giuffrè, Milano, 2003.

<sup>334</sup> Saita M., *Programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano 1996, cit.

<sup>335</sup> Marchi L., Marasca S., Riccaboni A., *Controllo di gestione, metodologie e strumenti*, Knowita ed., Arezzo, 2009.

è rappresentato poi dal reporting<sup>336</sup> che ha il compito di trasferire in modo organizzato le informazioni alla direzione per supportare il processo decisionale di sua competenza.

La progettazione e l'utilizzo della contabilità aziendale si collegano in vario modo, come già accennato, alle variabili organizzative, con riferimento agli elementi strutturali ed umano-sociali. L'esistenza di vincoli di interdipendenza tra utilizzo degli strumenti contabili e comportamento ed il condizionamento esercitato dal contesto organizzativo sulla progettazione dei sistemi contabili sono ormai largamente riconosciuti. Sembra dunque possibile attribuire alle relazioni tra sistemi contabili e contesto organizzativo un carattere di reciprocità, nel senso che caratteristiche organizzative e manageriali influiscono sull'adozione di un certo tipo di strumenti tecnico - contabili, ma al tempo stesso l'architettura contabile può essa stessa condizionare alcuni aspetti del contesto organizzativo tra cui le modalità di svolgimento dell'attività decisionale e di definizione degli obiettivi<sup>337</sup>.

Ai fini della progettazione degli strumenti tecnico - contabili di supporto al controllo della gestione, si ritiene quindi che tanto la struttura organizzativa esistente - soprattutto in termini di assegnazione di autorità e responsabilità - quanto il sistema informativo - inteso come l'insieme delle relazioni che collegano i vari organi della struttura - costituiscano un preciso punto di riferimento<sup>338</sup>. In altri termini il sistema di controllo della gestione verrebbe a modellarsi naturalmente sulle caratteristiche organizzative della combinazione aziendale.

Otley in questo senso afferma che tra sistema informativo - contabile e ciascun altro componente del controllo organizzativo si instaurano profonde relazioni di interdipendenza e che pertanto è molto difficile valutare l'efficacia dei sistemi contabili isolandoli dal contesto manageriale, organizzativo e ambientale in cui

---

<sup>336</sup> Marelli A., *Il sistema di reporting interno*, Milano, Giuffrè, 2000.

<sup>337</sup> Cori E., *Controllo organizzativo, politiche di gestione e dinamica dei rapporti interaziendali*, Giuffrè, Milano, 1997.

<sup>338</sup> Anthony R.N., *Planning and Control systems: a framework analysis*, Irwin, Homewood, 1965; Zanda G., *La funzione direzionale di controllo*, Stef, Cagliari, 1968; Brunetti G., *Aspetti organizzativi del controllo budgetario*, in "Rivista dei dottori commercialisti", n.3, 1972.

questi operano, così come è poco utile parlare di efficacia dello strumento contabile anziché di efficacia complessiva del sistema di controllo<sup>339</sup>.

Il carattere sistemico della combinazione aziendale e la dinamicità della gestione richiedono però di considerare attentamente i sistemi contabili nella loro operatività, quando l'aspetto meccanicistico si intreccia con la dinamica dei comportamenti dei membri dell'organizzazione, sia a livello individuale che di gruppo<sup>340</sup>. Si evidenziano così sia una funzione motivazionale autonoma, propria delle informazioni contabili, sia un loro possibile utilizzo in funzione dell'attività di valutazione delle prestazioni aziendali e quindi dei singoli dipendenti<sup>341</sup>.

In questo modo è possibile aumentare l'efficacia dell'attività di controllo e dare origine a comportamenti disfunzionali ed a ritorni negativi in termini di economicità della gestione. Secondo Anthony, infatti, le informazioni contabili possono aiutare ma anche ostacolare se non sono impiegate intelligentemente, il processo di motivazione<sup>342</sup>.

Inoltre non si può ignorare come alcuni studiosi attribuiscono un valore "simbolico" alla struttura contabile. Le tecniche in uso, le modalità del loro utilizzo, l'enfasi posta su alcune di esse a scapito di altre, sono da questi autori considerate espressioni dello stile di management adottato, del tipo di leadership e della filosofia di controllo dominanti. In altre parole, gli strumenti informatici e contabili di un'azienda, così come le diverse forme di controllo sarebbero per alcuni l'espressione delle relazioni di potere all'interno dell'organizzazione<sup>343</sup>, per altri il risultato di un processo di mutuo aggiustamento tra forze conflittuali all'interno dell'organizzazione stessa<sup>344</sup>. La loro ragion d'essere risiederebbe dunque nel particolare significato che gli attori organizzativi attribuiscono ad esse<sup>345</sup>.

---

<sup>339</sup> Otley D.T., *The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis*, in "Accounting, Organizations & Society" n.5, 1980.

<sup>340</sup> Saita M., *Programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano 1996.

<sup>341</sup> Anthony R.N., *Planning and Control systems: a framework analysis*, Irwin, Homewood, 1965.

<sup>342</sup> Anthony R.N., *Contabilità e Bilancio: uno schema concettuale*, FrancoAngeli, 1987.

<sup>343</sup> Pettingrew A.M., *The politics of organizational decision making*, Tavistock publ., Londra, 1973.

<sup>344</sup> Pfeffer J., *Organizational design*, AHM, 1978.

<sup>345</sup> Pettingrew A.M., *The politics of organizational decision making*, Tavistock publ., Londra, 1973.

La contabilità direzionale rappresenta in conclusione il principale insieme di strumenti che fanno da tramite tra il sistema informativo e le esigenze dei soggetti preposti al controllo: essa costituisce il mezzo attraverso il quale si possono ottenere informazioni utili per adottare un comportamento razionale. Sebbene sia uno strumento fondamentale, non dobbiamo incorrere nell'errore di identificarlo con il sistema informativo stesso. Il sistema informativo in realtà è un meccanismo operativo assai più ampio che riguarda l'intera azienda, la struttura tecnico - contabile ne rappresenta piuttosto un sottosistema<sup>346</sup>. Sottosistema a sua volta costituito da diverse parti componenti tra loro correlate per il comune fine di orientare il comportamento organizzativo.

Volendo ripercorrere brevemente le tappe dell'evoluzione delle strutture aziendali in generale e della funzione di controllo in particolare in relazione al sistema informativo, possiamo osservare come nelle strutture burocratiche, in quello che Burns e Stalker definiscono "sistema meccanico", le informazioni fluissero esclusivamente in senso verticale rispetto alla struttura gerarchica. Si limitavano alla trasmissione di ordini ai livelli inferiori ed alla successiva rilevazione dell'operato di questi. Veniva fatto dunque un uso quasi esclusivo di canali direttivi dall'alto verso il basso, attraverso i quali fluivano precise e tempestive informazioni sull'attività svolta dai subordinati<sup>347</sup>.

In questa fase la concezione della funzione informativa è piuttosto limitata. Si fa assumere al sistema di controllo i connotati di funzione principalmente a carattere conoscitivo/interpretativo. L'articolazione dei canali informativi in parallelo rispetto alle linee gerarchiche sembra costituire la soluzione migliore finché il loro scopo principale è quello di trasmettere ordini e di ricevere dati sull'operato dei livelli inferiori. Nello schema descritto inoltre, che ricalca le linee gerarchiche, le informazioni non fluiscono direttamente dalla fonte all'utilizzatore ma arrivano a quest'ultimo attraverso tutti i livelli gerarchici intermedi. Passare necessariamente attraverso tutti i livelli intermedi, provoca un allungamento dei tempi di trasmissione, che attenua il carattere di tempestività

---

<sup>346</sup> Bertini U., *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, 1990.

<sup>347</sup> Caselli, *Teoria dell'organizzazione e processi decisionali nell'impresa*, Giappichelli, Torino, 1966.

del processo informativo, e comporta forti rischi di distorsione, con una conseguente minore attendibilità delle informazioni trasmesse, a causa dei condizionamenti derivanti dal particolare sistema di valori e competenze dei vari livelli che “filtrano” l’informazione. Il maggior numero di poli informativi attraversato prima di raggiungere l’utente finale, contraddice in effetti quella che dovrebbe essere un’esigenza primaria, vale a dire l’avvicinamento del centro decisionale alla fonte di provenienza delle informazioni rilevanti<sup>348</sup>.

In seguito, l’affermarsi di processi decisionali decentrati e di forme di responsabilità diffusa impongono di riconsiderare il ruolo dei canali informativi, la cui struttura e funzione originaria divengono obsolete. Ciascun centro decisionale, infatti, sviluppa rapidamente la necessità di stabilire contatti con gli altri punti dell’organizzazione per via del moltiplicarsi delle situazioni di interdipendenza<sup>349</sup>. Con il passaggio verso strutture più flessibili che si avvicinano al modello “organico”<sup>350</sup>, i collegamenti funzionali stabiliti per porre in relazione ruoli non collegati da rapporti gerarchici diretti acquistano rilevanza al pari di quelli gerarchici, ciò comporta la necessità di disegnare accanto ai canali informativi verticali, paralleli alla catena di comando, altri trasversali rispetto alla gerarchia<sup>351</sup>. Questi nuovi canali informativi consentono di prendere decisioni ed effettuare interventi che si avvalgono del contributo di diversi organi e di coordinare in modo logico ed efficiente singole azioni o decisioni.

L’aumento della frequenza e dell’intensità dei contatti tra l’azienda e l’ambiente ed il maggior numero di variabili da tenere sotto controllo, allo stesso tempo, determinano una crescita esponenziale delle fonti di informazione ed una maggiore intensità dei flussi informativi, favorita tra l’altro dalla diffusione dell’informatica. Il crescente flusso di dati tra azienda e ambiente nonché all’interno dell’azienda stessa, necessita di rispondere non solo ai requisiti di tempestività ed attendibilità, ma anche al criterio di selettività. Per tempestività si intende la capacità delle informazioni di arrivare il prima possibile, in tempo utile

---

<sup>348</sup> Caselli, *Teoria dell’organizzazione e processi decisionali nell’impresa*, Giappichelli, Torino, 1966.

<sup>349</sup> Caselli, *Teoria dell’organizzazione e processi decisionali nell’impresa*, Giappichelli, Torino, 1966.

<sup>350</sup> Burns T., Stalker G.M., *Direzione aziendale e innovazione*, Angeli, Milano, 1974, cit.

<sup>351</sup> Airoidi in *“I sistemi operativi”*, Giuffrè, Milano, 1980 parla in questo senso di “relazioni laterali”.

per essere efficacemente utilizzate; per attendibilità ci si riferisce alla possibilità degli attori dell'organizzazione di mettere in atto comportamenti distorsivi e devianti dell'informazione<sup>352</sup>; per selettività invece, è importante chiarire, si può intendere tanto il rapporto tra dati qualitativamente rilevanti e l'insieme di dati forniti quanto, in senso più ampio, il “grado di dettaglio delle informazioni rilevanti”<sup>353</sup>. In entrambi i casi ad ogni modo, un sistema può essere considerato tanto più selettivo quanto maggiori sono le informazioni ricavabili dai dati trasmessi ed utilizzabili dall'utente. Tale requisito permette di evitare fenomeni di ridondanza di informazione e situazioni di ingolfamento nelle attività direzionali, ma deve essere soddisfatto a livello di sistema aziendale e non di singolo flusso informativo<sup>354</sup>.

Anche l'affiancamento di forme di autocontrollo alla supervisione diretta, nonché un sempre più marcato orientamento del processo di controllo ai risultati influiscono sulla progettazione dei sistemi informativi ed informativo - contabili. In questi casi infatti il sistema informativo è chiamato ad offrire un'ampia disponibilità di informazioni di ritorno sull'attività svolta, che consentano un efficace controllo sulla propria attività da parte degli operatori e l'attuazione di eventuali misure correttive.

Disporre di un buon feedback è anche importante se si considera la valenza motivazionale di questo meccanismo. Da un lato, infatti, la conoscenza tempestiva e precisa dei risultati del proprio lavoro e la possibilità di “confrontarsi con sé stesso” portano soddisfazione e motivazione nell'individuo<sup>355</sup>, dall'altro lato il soggetto ricevente può leggere nelle informazioni di feedback l'elemento determinante per il sistema di valutazione e ricompensa, a prescindere che vengano effettivamente messi in atto o meno interventi di correzione sulla base di questi<sup>356</sup>.

Nell'ambito del controllo organizzativo tuttavia l'enfasi deve essere riposta non

---

<sup>352</sup> Tale concetto verrà approfondito in seguito nel corso del paragrafo.

<sup>353</sup> Marchi L., *I sistemi informativi aziendali*, Giuffrè, Milano, 2003.

<sup>354</sup> Rugiadini A., *I sistemi informativi d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1970.

<sup>355</sup> BrusaL., Dezzani F., *Budget e controllo di gestione*, Giuffrè, Milano, 1983.

<sup>356</sup> Merchant K.A., *Sistemi di controllo. Analisi economiche per le decisioni aziendali*, McGraw Hill, 2001.

solo sulla contabilità direzionale ma sull'intero sistema informativo, comprensivo di tutte le sue componenti.

Marchi definisce il sistema informativo come “l'insieme interrelato degli elementi (risorse tecniche, umane, metodologiche e finanziarie; dati; informazioni) determinanti l'insieme organizzato dei procedimenti di trattamento e comunicazione dei dati, finalizzati al soddisfacimento delle esigenze informative d'azienda con la massima efficacia ed efficienza”<sup>357</sup>.

Il sistema informativo si ritiene costituito da<sup>358</sup>:

- un patrimonio di dati, data - base, che descrivono la realtà aziendale e rappresentano la materia grezza da rielaborare per fornire informazioni con valore significativo, utili al processo decisionale e di controllo;
- un insieme di procedure che rappresentano le metodologie per acquisire i dati e per produrre informazioni;
- un insieme di mezzi tecnici necessari per il trattamento ed il trasferimento dei dati e delle informazioni;
- un insieme di risorse umane che sovrintendono le procedure con le loro competenze, potenzialità e limiti.

Appare evidente quindi che il sistema informativo non può essere identificato con una sola delle sue componenti, come erroneamente talvolta accade. Esso deve invece essere distinto dal “sistema delle informazioni” quale insieme di informazioni qualitative, quantitative, monetarie e non, che rappresentano lo stato passato, attuale e previsionale dell'azienda, avvalendosi di appropriate logiche di rilevazione e di rappresentazione dei fenomeni<sup>359</sup>.

Il sistema informativo dunque non può identificarsi neppure con il sistema informatico (più spesso indicato con la diffusa espressione “Information Technology”) che poggia le sue basi sull'automazione delle procedure e sulle tecnologie di cui il sistema informativo si avvale. Ovviamente esse sono un fattore fortemente condizionante le modalità del processo di produzione e di diffusione delle informazioni che si riflettono sull'assetto del sistema informativo

---

<sup>357</sup> Marchi L., *I sistemi informativi aziendali*, Giuffrè, Milano, 2003, Cit p. 6-7.

<sup>358</sup> Corsi K., *Il controllo organizzativo, una prospettiva transazionale*, Giuffrè, Milano, 2003.

<sup>359</sup> Camussone P.F., *Informatica aziendale*, Milano, Egea, 1990.

e sulla sua efficacia. Nonostante questo sarebbe sbagliato identificare anche questo insieme con il sistema informativo stesso: andremmo a trascurare l'importantissima interazione dell'Information Technology con le risorse umane ed i valori che ne ispirano il funzionamento.

La principale funzione da sempre attribuita al sistema informativo è quella di trasmettere le informazioni alle persone giuste e nel momento giusto per supportare la loro attività decisionale. Le informazioni rappresentano quindi i messaggi necessari per aumentare la consapevolezza degli eventi della vita aziendale e ridurre così l'incertezza che li avvolge e li rende imprevedibili.

Il processo decisionale si intende composto di 5 fasi principali<sup>360</sup>: individuazione delle occasioni per prendere una decisione; identificazione delle possibili linee di azione (progettazione); programmazione con la scelta delle diverse alternative; attuazione dei programmi; controllo e valutazione dei risultati. All'aumentare dell'incertezza vi è l'ovvia necessità di aumentare la capacità elaborativa delle informazioni. Il supporto offerto dai sistemi informativi al processo decisionale è molto diversificato ed investe tutte le tradizionali aree decisionali: quella operativa, quella direzionale e quella strategica, seppure con caratteristiche diverse a seconda del tipo di decisione che deve supportare.

Nell'ambito del controllo organizzativo i sistemi informativi devono essere considerati nella loro ottica sistemica ed in coerenza con l'azione degli altri strumenti di controllo, sia nella fase processuale, sia nella fase di comunicazione delle informazioni, con particolare riguardo alla soluzione del "problema pragmatico" riconducibile cioè alla capacità di influenzare nella direzione voluta i comportamenti dei soggetti aziendali. Come evidenzia Marchi infatti, "Dal lato più propriamente informativo dovranno essere risolti i problemi dell'accuratezza con la quale i messaggi possono essere trasmessi per mezzo dei simboli (problema tecnico), della precisione con la quale i simboli trasmessi rendono il significato desiderato (problema semantico), e dell'efficacia con la quale il significato percepito influenza i comportamenti di chi riceve il messaggio nel

---

<sup>360</sup> Buccellato A., Rinaldi E., *L'informatica nell'economia aziendale*, Torino, Giappichelli, 1995, cit. p.15.



modo e nella direzione desiderati (problema pragmatico)”<sup>361</sup>.

Ciò che deve essere enfatizzata nell’ambito del controllo organizzativo è proprio l’azione congiunta tra il sistema informativo e le altre variabili organizzative per ottenere un’azione di concerto e coerente, non solo nel definire gli obiettivi ma anche nel generare i comportamenti individuali ed organizzativi desiderati.

Il sistema informativo in quanto elemento di collegamento tra le varie unità organizzative attraverso i flussi informativi non può prescindere dalle caratteristiche fondamentali dell’organizzazione, quali il livello di accentramento decisionale, di attribuzione delle responsabilità, il grado di standardizzazione delle attività, l’ampiezza del controllo. Tra struttura organizzativa e sistema informativo, infatti, esiste una relazione biunivoca: eventuali variazioni della prima possono facilmente indurre cambiamenti nella struttura del sistema informativo e viceversa un particolare assetto del sistema informativo può condizionare la progettazione della struttura organizzativa<sup>362</sup>.

La progettazione del sistema informativo quindi trova precisi punti di riferimento nel tipo di struttura organizzativa, nelle caratteristiche dei processi decisionali e di allocazione del potere nonché nel grado di avanzamento tecnologico<sup>363</sup>. Ad esempio un’organizzazione piatta necessita di essere supportata da sistemi informativi che presentano la gestione di situazioni caratterizzate da una maggiore ampiezza del controllo dovuta alla riduzione dei livelli gerarchici. Il decentramento decisionale è facilitato da sistemi informativi che rendono più capillari i flussi informativi a supporto dei processi decisionali fino alle zone periferiche, riducendo così i costi di coinvolgimento e partecipazione delle persone: in questo tipo di strutture, infatti, il sistema informativo ha anche il ruolo essenziale di strumento di coordinamento e di controllo. Infine l’organizzazione ed ancor più la gestione per processi si realizza più efficacemente con gli adeguati sistemi informativi integrati che consentono la gestione dei rapporti tra le varie attività di un processo o tra processi diversi, integrando persino i processi interni con quelli esterni dei clienti e dei

---

<sup>361</sup> Marchi L., *I sistemi informativi aziendali*, Giuffrè, Milano, 2003, cit. p. 5-6.

<sup>362</sup> Galbraith J.R., *Designing Complex Organization*, Addison Wesley, Reading, 1973.

<sup>363</sup> Maggioni V., *Il sistema informativo aziendale*, Cedam, Padova, 1983.

fornitori<sup>364</sup>. Solo tramite una coerenza/equilibrio tra caratteristiche strutturali e caratteristiche peculiari del sistema informativo, è possibile soddisfare le esigenze emergenti dalle nuove forme organizzative, nonché logiche gestionali quali il governo della complessità, l'aumento della flessibilità necessaria, la crescita oltre i confini della stessa azienda. In base a quanto detto, appare ormai evidente che se da una parte l'introduzione di sistemi informativi più evoluti può condizionare le scelte riguardanti le modalità di gestione, decisione e controllo, dall'altra parte la possibilità di un adeguato utilizzo di tali sistemi è subordinata alle caratteristiche della struttura esistente, oltre che della cultura organizzativa.

La stretta relazione tra sistemi informativi ed organizzazione sta volgendo sempre più verso una quasi simbiosi delle stesse cose da diventare oggetto di una materia di studio ormai consolidata: l'organizzazione dei sistemi informativi. Questa può essere articolata su quattro livelli di analisi: l'individuo, il gruppo, l'organizzazione e le popolazioni di organizzazioni<sup>365</sup>.

Il primo si riferisce agli effetti che possono verificarsi sui singoli individui in termini soprattutto di modifiche nelle caratteristiche delle mansioni, siano esse di tipo esecutivo, professionale e manageriale. Pensiamo ad esempio come l'elaborazione automatica dei dati possa alleggerire l'operatore di compiti meramente routinari, offrirgli una tempestiva quantità di informazioni rilevanti, contribuendo ad un arricchimento del suo compito nonché della sua professionalità.

A livello di gruppo il sistema informativo può riflettersi invece in termini di aumentare il grado di partecipazione e le modalità di interazione tra i membri, agevolando anche un miglioramento delle loro prestazioni.

A livello di singola azienda, al sistema informativo può essere attribuito il rilevante ruolo di coordinamento gestionale tra le varie unità organizzative che affianca e talvolta sostituisce quello gerarchico.

A livello, infine, di rapporti interaziendali il sistema informativo consente

---

<sup>364</sup> Pontiggia A., *Organizzazione dei sistemi informativi. Modelli per l'analisi e la progettazione*, Milano, Etas libri, 1997.

<sup>365</sup> Pontiggia A., *Organizzazione dei sistemi informativi. Modelli per l'analisi e la progettazione*, Milano, Etas libri, 1997.

l'integrazione di realtà diverse attraverso l'informazione, strumento talvolta più efficace rispetto al capitale o a meri accordi contrattuali fondati su partecipazioni azionarie o su espliciti rapporti di collaborazione.

In questa sede in cui si vuole evidenziare il ruolo del sistema informativo nell'ambito del controllo organizzativo come strumento di influenza sui comportamenti individuali, di gruppo ed organizzativi, approfondiremo i primi tre livelli di analisi, tralasciando la diversa ottica dei rapporti interaziendali.

Nel contesto del controllo organizzativo le informazioni devono essere considerate infatti non solo nella loro valenza strettamente informativa ma anche nella loro valenza formativa e motivazionale<sup>366</sup>. Tali finalità delle informazioni non sono disgiunte ma convivono soprattutto in presenza di una stretta connessione tra cultura, controllo e comunicazione, che rende queste tre variabili in sintonia per innescare un'interiorizzazione degli obiettivi aziendali, così che i comportamenti degli individui siano coerenti con l'efficiente raggiungimento degli obiettivi aziendali.

La finalità informativa, conoscitiva dei flussi di informazione è quella più evidente e alla quale abbiamo già accennato: essa ha lo scopo di diminuire l'incertezza e generare la conoscenza necessaria per guidare efficacemente ed efficientemente l'azienda. E' opportuno dunque che attraverso le informazioni si generi un circolo virtuoso di conoscenza che consenta un miglioramento delle prestazioni individuali, quindi organizzative. L'informazione attraverso il processo elaborativo della stessa, crea continua conoscenza che porta ad un miglioramento delle prestazioni in funzione delle modalità di elaborazione e di comunicazione: del resto le stesse informazioni possono rappresentare nel contempo l'output e l'input del processo informativo<sup>367</sup>.

Le informazioni sono funzionali al miglioramento delle prestazioni solo se presentano determinati requisiti di efficacia, quali la selettività, la tempestività, la chiarezza, la rilevanza, l'attendibilità<sup>368</sup>. In mancanza di tali requisiti le

---

<sup>366</sup> Fontana F., *I meccanismi operativi aziendali. Schemi di analisi e funzionamento del sistema organizzativo*, Roma, Nis, 1988.

<sup>367</sup> Bracchi G., Francalanci C., Motta G., *Sistemi informativi d'impresa*, McGraw Hill, 2010.

<sup>368</sup> Marchi L., *I sistemi informativi aziendali*, Giuffrè, Milano, 2003.

informazioni potrebbero invece generare un peggioramento delle prestazioni: pensiamo solo al caso di una loro sovrabbondanza. Al soggetto in questo caso, sarebbe richiesto un eccessivo dispendio di risorse per tentare di ottenere dall'enorme massa di informazioni la più corretta rappresentazione dell'evento o della situazione sulla quale deve informare la propria decisione.

La valenza formativa dell'informazione è prevalentemente rivolta al singolo o al gruppo di soggetti al fine di ottenere uno svolgimento efficiente ed efficace dell'attività ed aumentare la loro professionalità. Quella motivazionale invece mira a diffondere una condivisa percezione dell'unità aziendale così da generare negli individui un senso di coinvolgimento ed identificazione con l'azienda.

Tali funzioni - informativa, formativa e motivazionale - possono ritrovarsi tutte se focalizziamo l'attenzione non solo sull'output ma sull'intero processo che genera e comunica i dati informativi. Ciò appare con evidenza se consideriamo le funzioni che da sempre sono attribuite al tradizionale strumento tecnico - contabile del controllo di gestione: il budget. Ad esso infatti viene attribuita la funzione di trasmettere gli obiettivi aziendali, coordinare e guidare l'organizzazione verso il loro conseguimento ma anche una funzione di motivazione e di formazione dei managers. Brusa in particolare individua 5 principali funzioni al budget<sup>369</sup>: la funzione di guida ed orientamento; la funzione di fornire i dati presunti con i quali confrontare i risultati; la funzione di coordinamento con gli altri organi aziendali; la funzione di motivazione e la funzione di formazione.

Di per sé la comunicazione dell'obiettivo rappresenta uno stimolo per i manager a conseguirlo e nel corso del processo di formazione del budget vi è il momento in cui i manager, specialmente se sono ampiamente coinvolti in tale processo, imparano a riflettere nonché a prevedere e coordinare la propria azione con quella degli altri.

La triplice valenza informativa, formativa e motivazionale del flusso informativo viene confermata anche nell'approccio psico - tecnico seguito da Flamholtz<sup>370</sup>.

---

<sup>369</sup> Brusa L., Dezzani F., *Budget e controllo di gestione*, Giuffrè, Milano, 1983.

<sup>370</sup> Flamholtz E., *The process of measurement in Managerial accounting: a Psycho - technical systems perspective*, in "Accounting, Organization & Society", 7-8, 1980; Flamholtz E.G., Das T.K., Tsui A.S.,

Egli indagando le relazioni intercorrenti tra attività contabili, processi di misurazione e comportamento e partendo dal presupposto dell'influenza degli strumenti contabili sul comportamento degli individui, attua una distinzione tra capacità motivazionale dei dati contabili, output del processo di misurazione e capacità motivazionale del processo stesso.

Quello che l'autore chiama "paradigma tradizionale" considera l'attività di misurazione fine a sé stessa con funzione prevalentemente informativa o al più come base per l'attività di valutazione e dunque come forma di controllo ex post. Secondo l'approccio psico - tecnico seguito dall'autore invece la ragion d'essere dei sistemi tecnico - contabili risiederebbe anche, se non principalmente, nella loro capacità di influenzare il comportamento dei membri delle organizzazioni, grazie ad alcune funzioni "di processo" della misurazione, le quali opererebbero come forma di controllo ex ante.

La funzione propriamente informativa viene definita dall'autore *funzione di set*<sup>371</sup>, che comporta una maggiore propensione dei soggetti a prendere in considerazione le informazioni loro indirizzate. Di conseguenza si ritiene che anche attraverso la selezione delle informazioni messe a disposizione di tali soggetti si possa influenzare il processo decisionale. Infatti, più si sottolinea l'importanza degli elementi di giudizio forniti, più è probabile che essi siano utilizzati nell'ambito del processo decisionale. E' grazie a questa proprietà dell'attività di misurazione che anche colui che non è investito di un potere formale di scelta può influire sul corso delle decisioni tramite il controllo e la selezione delle informazioni di natura tecnico - contabile. Rispetto alle altre funzioni di processo questa non è gestibile in sede di progettazione del sistema di rilevazioni, ma è attribuita a ciascuna posizione che sia attraversata da un flusso informativo.

La funzione *formativa* viene individuata da Flamholtz come funzione "di criterio" o "catalizzatrice", si esprime attraverso l'enfasi posta su certe attività

---

*Toward an integrative framework of organizational control*, in "Accounting, Organizations and Society", Vol 10, 1985.

<sup>371</sup> Flamholtz E., *The process of measurement in Managerial accounting: a Psycho - technical systems perspective*, in "Accounting, Organization & Society", 7-8, 1980.

piuttosto che su altre e con il grado di dettaglio ed analiticità con cui vengono condotte le attività di rilevazione ed interpretazione. Tali criteri sarebbero in grado, infatti, di indirizzare l'attenzione degli operatori verso certe attività, in quanto percepite come più importanti. Questo significa che, se la struttura contabile non rispecchia realmente le necessità informative aziendali o non è strutturata in modo tale da attribuire maggior peso alle reali variabili critiche della gestione, l'attenzione e l'impegno degli operatori verranno dirottati su aspetti secondari dell'attività di impresa, determinando così un notevole spreco di energie intellettuali e di tempo. Per Flamholtz di conseguenza ogni sistema di controllo, per essere pienamente efficace, dovrebbe prevedere la misurazione di tutti i più importanti obiettivi individuati.

La funzione *motivazionale* infine è riconducibile, secondo l'autore, alla percezione da parte dei soggetti che la misurazione di alcune variabili aziendali sia vincolata in qualche modo alla determinazione del sistema delle ricompense: in questa presunzione si può riscontrare l'aspetto motivazionale che spinge i soggetti a raggiungere l'obiettivo rilevato contabilmente<sup>372</sup>. Quindi anche se la misurazione viene effettuata esclusivamente a scopo informativo e non di valutazione, ciò sembra ugualmente favorire la percezione da parte dei dipendenti di un collegamento tra il raggiungimento di indicatori di tipo economico - finanziario e la corresponsione di incentivi.

Appare dunque evidente come una particolare cura nella scelta dei parametri di controllo, che consideri anche indicatori extra - contabili e di lungo periodo, possa prevenire alcuni effetti indesiderati e pregiudizievoli del raggiungimento dei fini aziendali<sup>373</sup>. Fare affidamento esclusivamente su parametri economici, talvolta preferiti solo perché più facilmente quantificabili e misurabili, può impedire una visione completa delle variabili chiave, spostando inconsciamente l'attenzione del manager su obiettivi finanziari di breve periodo. Secondo Otley a questo proposito, quando il manager sente di essere valutato in primo luogo per

---

<sup>372</sup> Camman C., Nadler D.A., *Fit Control systems to your managerial style*, in "Harvard business Review", gen-feb., 1976; Collins F., *Managerial Accounting systems and Organizational control: a Role perspective*, in "Accounting, Organization & Society", May, 1982.

<sup>373</sup> Newman H., *Direzione e sistemi di controllo: nuove idee per un controllo efficace e costruttivo*, Etas libri, Milano, 1981.

la sua capacità di rispettare gli obiettivi di budget, sarà sottoposto a maggiori tensioni e probabilmente si mostrerà diffidente verso i propri superiori. Ciò potrà anche riflettersi nella creazione di riserve di budget, con effetti distorsivi per l'informazione e nello sviluppo di un'ottica troppo limitata per le esigenze di gestione<sup>374</sup>.

Dall'altro lato ciò può indurre anche a privilegiare l'ottica finanziaria a scapito della considerazione degli aspetti organizzativi della gestione, soprattutto nei casi in cui la cultura manageriale non sia molto sviluppata e di conseguenza il responsabile non sia in grado di realizzare un equilibrato apprezzamento delle variabili che influiscono sull'andamento complessivo della combinazione aziendale.

Collegando già in fase di progettazione dei sistemi contabili e di controllo, i sistemi di valutazione e ricompensa non solo a indicatori economici finanziari di breve periodo ma anche a parametri di efficienza ed efficacia derivati dal sistema di pianificazione strategica e relativi alla soddisfazione del cliente è possibile tenere conto degli effetti indotti dal processo di misurazione<sup>375</sup>. In questo modo è possibile ottenere anche un migliore bilanciamento dei parametri del controllo.

Tuttavia qualora la misurazione sia realmente effettuata a scopi valutativi, possono prefigurarsi con intensità variabile comportamenti distorsivi e manipolatori dei dati contabili nonché una riduzione nel flusso verso l'alto di informazioni di segno negativo o una copertura di queste con voluminose documentazioni giustificative tese a confondere il reale significato dei dati e ad ostacolare una valutazione obiettiva da parte dei superiori. In tali circostanze lo sviluppo nei managers di un orientamento al breve periodo, in precedenza attribuito alla preponderanza delle misurazioni quantitative, può anche essere il risultato di comportamenti attuati dagli individui a seguito e in quanto sottoposti al processo di misurazione.

In merito all'adozione di comportamenti difensivi nei confronti del sistema di controllo e distorsivi del sistema informativo, occorre evidenziare che quando la

---

<sup>374</sup> Otley T., *Budget Use and Managerial Performance*, in "Journal of Accounting Research", spring, 1978.

<sup>375</sup> Pilati M., *Controllo e incentivi*, in "Sviluppo e organizzazione", n. 116, 1989.

gerarchia rappresenta la forma dominante di controllo, si creeranno condizioni più favorevoli al manifestarsi di tali comportamenti. Al contrario, laddove siano prevalenti meccanismi di controllo sociale o di clan, (particolarmente applicabili e ricorrenti nella minore dimensione<sup>376</sup>) ci si può aspettare un livello molto più basso o addirittura la scomparsa di tali comportamenti, grazie alla fiducia reciproca tra superiori e subordinati e all'elevata condivisione di valori che si traduce in comportamenti coerenti e ispirati da un senso di lealtà nei confronti dell'organizzazione<sup>377</sup>.

E' infine opportuno precisare, che i sistemi informativi quali strumenti di controllo organizzativo non sono solo quelli formali, cioè strutturati e preordinati ma anche quelli informali, cioè legati a contatti che vengono a costituirsi tra le persone indipendentemente dalla funzione loro attribuita all'interno dell'azienda. Nel definire l'assetto del sistema informativo si deve poi considerare anche la possibilità che in azienda vi siano sistemi informativi individuali, siano essi formali e/o informali. Si tratta di sistemi informativi promossi dai singoli individui per soddisfare esigenze conoscitive di loro esclusivo interesse che altrimenti andrebbero disattese o comunque non efficacemente soddisfatte dal sistema informativo ufficiale. Anche se non promossi dalla singola azienda tali sistemi non possono essere trascurati. Escludendo il caso in cui tali sistemi informativi privati siano la conseguenza dell'inefficacia del sistema informativo ufficiale, quindi frutto di una patologia non desiderata dall'azienda, essi possono essere complementari o sostitutivi rispetto al sistema ufficiale.

Affinché il sistema informativo formalizzato sia un'efficace strumento di controllo organizzativo deve presentare una stretta coerenza con gli altri sistemi comunicazionali presenti in azienda. Essi devono, infatti, cooperare per influenzare nella stessa direzione i comportamenti dei soggetti aziendali.

Inoltre occorre comprendere in fase di progettazione le effettive e potenziali esigenze conoscitive dei singoli soggetti aziendali. La definizione del sistema

---

<sup>376</sup> Il sistema informativo alla luce delle caratteristiche della minore dimensione verrà analizzato nel capitolo successivo.

<sup>377</sup> Cori E., *Controllo organizzativo, politiche di gestione e dinamica dei rapporti interaziendali*, Giuffrè, Milano, 1997.



informativo deve essere il frutto di una profonda comprensione di tali esigenze e del sistema di controllo che si vuole supportare. Un approccio eccessivamente “tecnicista” alla progettazione del sistema informativo aziendale, porterebbe ad un’acritica adozione delle tecnologie più sofisticate piuttosto che alla ricerca dei caratteri di flessibilità ed adattabilità alle particolari esigenze degli utenti. Ciò fa correre anche il rischio di perdere di vista quelli che sono generalmente considerati i requisiti di efficacia ed economicità del sistema informativo, selettività, elasticità, affidabilità, convenienza, accettabilità da parte del sistema<sup>378</sup>. L’aspetto tecnico dunque costituisce sicuramente un vincolo di partenza ma considerazioni in merito alla convenienza economica e, soprattutto, alla compatibilità con le variabili organizzative sono fondamentali. Da queste, in ultima analisi, dipende la funzionalità concreta del sistema informativo e la sua capacità di supportare i processi di decisione e controllo<sup>379</sup>.

### 3.3. *Le politiche di gestione del personale.*

Da quanto affermato nel corso del lavoro, è ormai indubbio che l’oggetto ultimo del controllo sia il comportamento dei soggetti che operano, a vario titolo, in azienda. E’ dunque evidente l’importanza nell’ambito del controllo organizzativo, dei meccanismi di gestione delle risorse umane.

La gestione del personale, infatti, con gli strumenti che sono ad essa propri, influenza il comportamento dei soggetti, nel rispetto delle loro inclinazioni, affinché sia possibile e maggiormente probabile il raggiungimento degli obiettivi di impresa. Tale attività si arricchisce non solo delle logiche proprie dell’economia aziendale, ma anche di quella sociologica e psicologica, a testimonianza, ancora una volta, dell’interdisciplinarietà che caratterizza il controllo.

---

<sup>378</sup> Rugiadini A., *I sistemi informativi d’impresa*, Giuffrè, Milano, 1970; Marchi L., *I sistemi informativi aziendali*, Giuffrè, Milano, 2003.

<sup>379</sup> Cori E., *Controllo organizzativo, politiche di gestione e dinamica dei rapporti interaziendali*, Giuffrè, Milano, 1997.

Detto ciò, non dobbiamo però incorrere nell'errore di identificare la gestione del personale con il controllo organizzativo stesso. Sebbene sia uno strumento particolarmente condizionante il comportamento umano in azienda, è solo uno dei tanti strumenti di controllo organizzativo analizzati. Pertanto è necessario coordinare anche la sua azione con quella degli altri meccanismi operativi che allo stesso modo animano la struttura organizzativa, altrimenti potrebbero aversi anche in questo caso, effetti indesiderati.

Tale meccanismo operativo in particolare, avente per oggetto esclusivo le risorse umane, può svolgere un'attività di coordinamento anche tra controllo organizzativo e altre forme di controllo come il controllo individuale e sociale. L'aspetto peculiare della gestione del personale rispetto agli altri meccanismi di controllo organizzativo risiede in effetti nella peculiarità della risorsa umana stessa che rende impossibile gestirla allo stesso modo di qualsiasi altra risorsa<sup>380</sup>. L'individuo, infatti, entra in azienda con proprie aspettative, bisogni e responsabilità connesse ad altri ruoli che riveste fuori dall'ambiente lavorativo (quali per esempio il ruolo di capofamiglia) e che possono condizionarlo. La gestione del personale quindi non può non considerare questi aspetti e non porre particolare attenzione alle motivazioni che spingono l'individuo ad investire la propria professionalità nel sistema aziendale<sup>381</sup>.

Possiamo infine affermare che una buona gestione dell'azienda non può essere svincolata da un' oculata gestione delle risorse umane<sup>382</sup>.

Gestire le risorse umane comporta selezionare le persone più idonee a svolgere determinati compiti e ricoprire determinati ruoli, motivare i dipendenti attraverso ricompense ed incentivi in grado di spingere all'azione desiderata, provvedere allo sviluppo dei dipendenti per garantire adeguate prestazioni e valutare gli stessi per giustificare ed erogare le ricompense. Le principali politiche di gestione delle risorse umane quindi possono essere sintetizzate in: selezione, formazione ed incentivazione e ricompensa.

---

<sup>380</sup> Corsi K., *Il controllo organizzativo, una prospettiva transazionale*, Giuffrè, Milano, 2003.

<sup>381</sup> Fontana F., *I sistemi di controllo*, in "Rivista Italiana di Ragioneria ed Economia Aziendale", Nov-dic, 1987.

<sup>382</sup> Corsi K., *Il controllo organizzativo, una prospettiva transazionale*, Giuffrè, Milano, 2003, cit.

*Alle politiche di selezione* è attribuito l'importante compito di reperire le risorse umane di cui necessita l'azienda. Il processo di selezione prende le mosse da un'analisi del fabbisogno di risorse umane in termini quantitativi e qualitativi, in stretto rapporto alle strategie aziendali, e da una preliminare valutazione del mercato del lavoro al quale rivolgersi, per esempio la scelta tra mercato del lavoro esterno o interno.

Nell'ambito del controllo organizzativo e a prescindere dagli strumenti con cui viene realizzata, la selezione del personale rappresenta un importante strumento di controllo ex - ante, ovvero di tipo preventivo. Infatti, individuando le persone che possiedono le competenze professionali e le propensioni adatte ad un certo tipo di posizione, agli obiettivi prospettici dell'azienda ed alle strategie che si vorranno adottare, nonché all'ambiente di lavoro, aumenta la probabilità che quel lavoro venga svolto correttamente, effettivamente in linea con gli obiettivi aziendali. Trattandosi di un controllo di tipo preventivo, ovviamente non è basato sui comportamenti effettivi ma su quelli potenziali e su atteggiamenti che vengono presunti sulla base delle caratteristiche individuali percepite.

Il processo di selezione dovrebbe tenere conto anche del grado di adattabilità e di probabile accettazione, da parte degli individui prescelti, del sistema di controllo operante in azienda, nonché del tipo di struttura organizzativa cui esso è collegato<sup>383</sup>. Tale strumento di controllo inoltre può assumere una valenza diversa in relazione ai criteri con cui viene utilizzato. Se volta ad individuare principalmente le competenze professionali e tecniche dell'individuo o le sue abilità specifiche, allora avrà una valenza di controllo particolarmente direzionale, più specificatamente operativa. Se invece si pone una notevole attenzione a testare la personalità dell'individuo, le sue ambizioni, aspettative, aspetti caratteriali, relazionali ed affettivi, allora il controllo assumerà una valenza maggiormente culturale. Si tratta cioè di un controllo orientato più sui valori culturali piuttosto che su effettivi comportamenti posti in essere o sui risultati raggiunti. In questo caso allora diventa fondamentale la ricerca di una

---

<sup>383</sup> Cori E., *Controllo organizzativo, politiche di gestione e dinamica dei rapporti interaziendali*, Giuffrè, Milano, 1997.

persona i cui valori siano in linea con quelli fortemente radicati nell'organizzazione o con quelli che l'azienda intende promuovere in futuro, nel caso in cui intenda modificare i propri valori.

L'importanza della selezione come strumento di controllo deve essere poi anche messa in relazione alle altre forme di controllo culturale eventualmente presenti in azienda, sebbene non subordinate alla diretta influenza della stessa. Ci vogliamo riferire in particolare al controllo sociale e al controllo individuale che concorrono ad influenzare i comportamenti individuali. Attraverso la selezione si possono ricercare quegli individui i cui valori, attitudini e comportamenti caratteriali siano in grado di rafforzare quelle forme di controllo individuale e sociale la cui presenza in azienda, se ben dosata e continuamente valutata, permette al controllo organizzativo di influenzare più efficientemente i comportamenti. Inviare ai candidati "messaggi" più o meno espliciti circa i valori della cultura aziendale permette di realizzare in maniera preventiva un confronto ed una verifica di compatibilità tra cultura degli individui e cultura organizzativa<sup>384</sup>. In questo modo la selezione viene a rappresentare un primo momento di integrazione nella struttura sociale dell'azienda oltre che in quella organizzativa<sup>385</sup>. Altre volte invece attraverso la selezione si possono preferire personalità con differenze culturali ed un diverso background per stimolare ed intervenire sul sistema di valori aziendali<sup>386</sup>.

La selezione, in altre parole, non sostituisce ma integra le altre forme di controllo: non è certo in grado di risolvere di per sé le esigenze di controllo delle organizzazioni ma può renderle meno pesanti se effettuata tramite lo svolgimento accurato di fasi e tramite anche un processo di socializzazione.

Tra i principali limiti all'utilizzo della selezione come controllo organizzativo tuttavia, troviamo il fatto che anche elementi soggettivi interferiscono sulla percezione del selezionatore riguardo alle caratteristiche dei candidati, ed inoltre, è impossibile diagnosticare con sufficiente sicurezza il comportamento dei

---

<sup>384</sup> Lebas M., Weigenstein J., *Management control: The roles of Rules, markets and culture*, Centre d'enseignement supérieur des affaires, 1985.

<sup>385</sup> Costa G., *Economia e direzione delle risorse umane*, Utet, 1997.

<sup>386</sup> Merchant K.A., Riccaboni A., *Il controllo di gestione*, McGraw Hill Italia, Milano, 2001.

soggetti prescelti una volta che questi saranno inseriti in un particolare contesto tecnico, organizzativo e sociale<sup>387</sup>.

Altra importante politica di gestione delle risorse umane è *la formazione* al fine di mantenere sempre l'equilibrio tra specifiche esigenze provenienti dall'impresa e la qualità del lavoro. Si tratta quindi di attivare una "politica di sviluppo e manutenzione delle professionalità dei lavoratori"<sup>388</sup>. La formazione rappresenta perciò una forma di comunicazione attraverso la quale possono essere trasmesse conoscenze ed abilità tecniche ma anche capacità relazionali e professionali che consentono di creare nuove competenze e di affrontare nuove situazioni.

E' corretto in questo senso distinguere il concetto di "addestramento" da quello di "formazione" vera e propria: la confusione tra i due concetti e una loro errata sovrapposizione viene fatta spesso nelle aziende piccolo - imprenditoriali<sup>389</sup>. Con l'addestramento si trasferiscono conoscenze tecniche per consentire ai soggetti di svolgere, con la necessaria puntualità, abilità e correttezza compiti di tipo operativo<sup>390</sup>. La formazione vera e propria invece è rivolta a infondere mentalità, atteggiamenti ed un modo di essere che si esprimono non solo nella capacità di svolgere lavori nuovi o differenti ma anche e soprattutto in una diversa interpretazione del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione<sup>391</sup>. E' la concezione di formazione vera e propria che più dell'addestramento è da considerarsi uno strumento di controllo organizzativo e di tipo ex - ante. La sua natura di controllo preventivo deriva dal fatto che la formazione realizza i suoi effetti in tempi molto lunghi, quindi non può essere attivata quando ormai si scontano le conseguenze di un'evidente obsolescenza professionale del personale. Per operare in maniera efficace è invece indispensabile "giocare d'anticipo" attraverso una formazione necessariamente preventiva<sup>392</sup>.

La valenza di controllo della formazione si concretizza nell'influenzare i

---

<sup>387</sup> Cori E., *Controllo organizzativo, politiche di gestione e dinamica dei rapporti interaziendali*, Giuffrè, Milano, 1997.

<sup>388</sup> Costa G., *Economia e direzione delle risorse umane*, Utet, 1997.

<sup>389</sup> Cori E., *Controllo organizzativo, politiche di gestione e dinamica dei rapporti interaziendali*, Giuffrè, Milano, 1997.

<sup>390</sup> Giannini M., *Le risorse umane come fattore strategico ed organizzativo*, Giappichelli, Torino, 1990.

<sup>391</sup> Giannini M., *Le risorse umane come fattore strategico ed organizzativo*, Giappichelli, Torino, 1990.

<sup>392</sup> Frassetto G., *La progettazione del controllo organizzativo*, Cedam, Padova, 1994.

comportamenti dei soggetti aziendali sia attraverso un processo di socializzazione, quindi di interiorizzazione degli obiettivi aziendali, sia attraverso interventi più lievi di esplicitazione delle aspettative aziendali nei confronti dei dipendenti che prendono parte agli interventi di formazione<sup>393</sup>.

Particolarmente importante per i neo - assunti, la formazione quando ha contenuti specifici, difficilmente spendibili altrove, ha anche la funzione di consolidare il rapporto azienda - dipendente, abbassando i tassi di turnover e consolidando un buon clima organizzativo. Il controllo messo in essere dalla formazione quindi è collegato anche alla sua eventuale capacità di innescare forme di autocontrollo, attraverso la funzione informativa e motivazionale che convive nella comunicazione a contenuto professionale<sup>394</sup>.

In altre parole quando gli individui comprendono meglio il loro lavoro ed acquisiscono consapevolezza del loro ruolo e padronanza della loro professionalità, sono più stimolati ad operare bene e ad imporre il riconoscimento del loro contributo alla realizzazione degli obiettivi aziendali. Spesso la partecipazione ai corsi di formazione costituisce persino un riconoscimento esplicito di merito, molto apprezzato dai dipendenti<sup>395</sup>.

Per quanto riguarda la capacità della formazione di incidere effettivamente sui valori culturali dell'azienda è necessario sottolineare a questo punto l'impossibilità di garantire il risultato sperato nella direzione e nell'intensità desiderate. Questo sia perché la cultura aziendale rappresenta una variabile dipendente da molteplici fattori e difficilmente manovrabile<sup>396</sup>, sia perché ci scontriamo con l'oggettiva difficoltà di misurare i benefici generati da tali interventi. Nonostante ciò è innegabile la necessità di un'attenta programmazione degli interventi di formazione in linea con le strategie aziendali ed i meccanismi operativi attivati nella struttura organizzativa. Solo così potremo garantire all'impresa una direzione dei comportamenti dei soggetti aziendali che sia univoca, sebbene sia difficile evidenziare quanto gli interventi di formazione

---

<sup>393</sup> Merchant K.A., Riccaboni A., *Il controllo di gestione*, McGraw Hill Italia, Milano, 2001.

<sup>394</sup> Corsi K., *Il controllo organizzativo, una prospettiva transazionale*, Giuffrè, Milano, 2003.

<sup>395</sup> Merchant K.A., Riccaboni A., *Il controllo di gestione*, McGraw Hill Italia, Milano, 2001.

<sup>396</sup> Il presente concetto è stato analizzato ed approfondito nel corso del precedente capitolo.

contribuiscano al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.

Particolarmente legato al processo di controllo troviamo poi *il sistema di incentivazione e ricompensa*, avente per oggetto lo scambio prestazione - retribuzione tra i lavoratori e l'impresa. Tale sistema presenta un'elevata complessità poiché si articola in tre meccanismi che interagiscono tra loro continuamente: il sistema retributivo che determina i livelli retributivi; il sistema di carriera che determina i sentieri di passaggio tra i livelli retributivi; ed il sistema di valutazione dei risultati che gestisce la dinamica dei passaggi<sup>397</sup>.

Nell'ambito del controllo organizzativo il sistema delle ricompense è inteso in senso lato, comprensivo cioè delle ricompense esplicite, prima tra tutte la retribuzione e le ricompense implicite tra cui l'autonomia decisionale, la qualità dei rapporti interpersonali, lo status derivante dal prestigio dell'azienda, ecc. Il sistema infatti deve risolvere il problema della corrispondenza tra i bisogni, gli strumenti di incentivazione e la valenza motivazionale di questi ultimi, al fine di orientare i comportamenti individuali<sup>398</sup>.

Parlare di "sistema" di incentivi, non è casuale, l'azienda deve considerare un insieme di persone, i suoi dipendenti, i quali per differenze di età, scolarità, estrazione professionale, classe sociale o gruppi di appartenenza o semplicemente per diversità di indole ed aspirazioni, esprimono una gamma estremamente variegata di valori e di connessi bisogni da soddisfare, così come un'accentuata variabilità del quadro motivazionale<sup>399</sup>.

Il sistema dunque svolge prima di tutto una funzione di controllo ex - ante, nella misura in cui si genera l'aspettativa di ottenere un incentivo e con esso appagare dei bisogni, generando così un valido motivo che spinge all'azione desiderata. Esso ha poi anche una funzione di controllo concomitante ed ex - post, che si applica nella misurazione delle prestazioni e nell'erogazione degli incentivi. Collegando gli incentivi agli obiettivi di budget si enfatizza il ruolo del sistema di incentivazione come vero e proprio strumento di controllo. Esso svolge una

---

<sup>397</sup> Airolodi G., *I sistemi operativi*, Giuffrè, Milano, 1980.

<sup>398</sup> Fontana F., *I sistemi di controllo*, in "Rivista Italiana di Ragioneria ed Economia Aziendale", Nov-dic, 1987.

<sup>399</sup> Caselli, *Teoria dell'organizzazione e processi decisionali nell'impresa*, Giappichelli, Torino, 1966.

funzione di responsabilizzazione dei soggetti sul grado di raggiungimento di obiettivi prefissati, monitorandone i risultati. Svolge poi una funzione di indirizzo gestionale, poiché esplicitando gli obiettivi incentivati ed il loro livello di raggiungimento, si offre a chi dovrà conseguirli un'efficace indicazione operativa. Svolge infine un'importante funzione motivazionale in quanto l'incentivo collegato al raggiungimento degli obiettivi conferisce al soggetto agente una maggior spinta al conseguimento dei risultati desiderati<sup>400</sup>.

L'efficacia dei meccanismi di incentivazione quali meccanismi efficaci di controllo organizzativo, in grado di orientare i comportamenti, è subordinata ad una serie di condizioni. In primo luogo è necessario che vi sia un sistema di valutazione dei risultati non disgiunto da un sistema di valutazione del personale, da cui dipenda il sistema retributivo e di carriera. E' poi importante precisare che i meccanismi di incentivazione per essere validi devono essere collegati alle variabili chiave della gestione, anche di natura maggiormente qualitativa (ad esempio spirito di innovazione, creatività, lealtà, collaborazione..) <sup>401</sup>.

Infine è necessario che il sistema di incentivi venga percepito dai dipendenti come equo, altrimenti si avrà un effetto demotivante per chi ha la sensazione di subire un trattamento ingiusto ed il corrispondente deterioramento del clima organizzativo. E' quindi necessario che i criteri di valutazione a cui è subordinata l'erogazione degli incentivi siano oggettivi e trasparenti. I sistemi di valutazione e ricompensa, infatti, sono talvolta guardati con sospetto perché ritenuti poco oggettivi, tendenzialmente affetti da valori e convinzioni personali e basati su percezioni e giudizi dei responsabili aziendali o del personale. Se la mancanza di criteri oggettivi sembra interessare soprattutto, le aziende di minori dimensioni<sup>402</sup>, carenze nella comunicazione dei criteri stessi si riscontano spesso anche nella grande dimensione.

Tale situazione può ostacolare le finalità del controllo organizzativo: non sapere esattamente su quali basi viene valutato il lavoro e che cosa determina

---

<sup>400</sup> Corsi K., *Il controllo organizzativo, una prospettiva transazionale*, Giuffrè, Milano, 2003.

<sup>401</sup> Cori E., *Controllo organizzativo, politiche di gestione e dinamica dei rapporti interaziendali*, Giuffrè, Milano, 1997.

<sup>402</sup> Del problema in questione parleremo più approfonditamente nel capitolo successivo riferito alle imprese di minori dimensioni.



l'assegnazione di ricompense o il riconoscimento da parte della direzione può generare atteggiamenti di diffidenza e sfiducia nei confronti dei propri superiori e dell'azienda in generale. La mancanza di chiarezza sui parametri di valutazione inoltre può generare ambiguità circa comportamenti e risultati richiesti e divergenze interpretative in sede di valutazione<sup>403</sup>.

Nonostante i limiti evidenziati una valutazione fondata su parametri soggettivi può essere comunque accettata se il rapporto tra superiori e subordinati è caratterizzato da un'elevata fiducia o se nel processo di valutazione è coinvolto in prima persona il valutato<sup>404</sup>. Il contributo di maggior rilievo, in ultima analisi, offerto dalla formalizzazione dell'attività di valutazione consisterebbe dunque nel prevenire atteggiamenti discriminatori e la mancanza di equità nei confronti dei dipendenti, più che rendere "oggettivo" il sistema stesso<sup>405</sup>, anche se analisi empiriche hanno dimostrato come la percezione di equità sia più forte proprio quando la valutazione si fonda su indicatori e informazioni ritenuti oggettivi<sup>406</sup>.

---

<sup>403</sup> Airoidi G., *I sistemi operativi*, Giuffrè, Milano, 1980.

<sup>404</sup> Porter W.L., Lawler E.E., Hackman J.R., *Behavior in Organizations*, McGraw Hill, New York, 1975.

<sup>405</sup> Rugiadini A., *I sistemi informativi d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1970.

<sup>406</sup> Lawler E.E., Rhode J.G., *Information and control in organizations*, Goodyear pub., 1976; Flamholtz E.G., Das T.K., Tsui A.S., *Toward an integrative framework of organizational control*, in "Accounting, Organizations and Society", Vol 10, 1985.

## CAPITOLO 4

### Il controllo organizzativo nelle PMI

Nel presente capitolo si intende trarre alcune conclusioni e compiere ulteriori riflessioni sul sistema di controllo ed in particolare, sul controllo organizzativo, nelle peculiari realtà di minori dimensioni. Non dobbiamo credere che la problematica gestionale nelle piccole e medie imprese sia “per definizione” caratterizzata da un livello di complessità inferiore rispetto alla grande impresa. Spesso invece la complessità cui si va incontro è notevolmente superiore a causa della mancanza di solide basi di conoscenza manageriale e quindi di adeguati strumenti gestionali<sup>407</sup>. Nella letteratura e nella prassi la problematica è stata invece spesso affrontata muovendo dalla convinzione che i problemi di gestione delle realtà di minori dimensioni siano gli stessi della grande dimensione, semplicemente ricondotti ad un grado di complessità inferiore<sup>408</sup>. Ciò è smentito dalla realtà delle imprese di minori dimensioni. Esse, soprattutto se operanti in settori dinamici e ad elevata competitività, hanno problemi di gestione di non immediata risoluzione che impongono l’adozione di soluzioni organizzative e di meccanismi operativi che tengano conto prima ed innanzi tutto delle loro specificità.

Cerchiamo allora, prima di procedere all’analisi del controllo organizzativo e dei relativi meccanismi operativi, di rileggere alla luce e sulla base delle peculiarità della minore dimensione, la tradizionale distinzione di controllo presente in letteratura<sup>409</sup>, la quale evidenzia tre filoni di controllo.

#### ○ Controllo sulle azioni.

Nelle realtà di minori dimensioni in cui la creatività sia fondamentale occorre fare molta attenzione nell’applicare un controllo sulle azioni. La creatività non deve essere inibita tramite un eccessivo controllo di questo tipo. Ciò non

---

<sup>407</sup> Padroni G., *Lo sviluppo della piccola e media impresa: vincoli ed opportunità*, Franco Angeli, Milano, 1993.

<sup>408</sup> Cfr. Welsh J.A., White J.F., *Una piccola impresa non è una grande impresa di minori dimensioni*, Problemi di gestione, anno XIII, n.6.

<sup>409</sup> Tale classificazione “tipica” è stata presentata ed approfondita nel capitolo 2; tratta da: Marchi L., Marasca S., Riccaboni A., *Controllo di gestione, metodologie e strumenti*, Knowita ed., Arezzo, 2009.

significa che non sia necessaria, in questo tipo di imprese, alcuna formalizzazione delle conoscenze e dei processi. Sarà invece sempre possibile ed opportuno attuare un processo di formalizzazione per permettere all'impresa di sopravvivere anche al cambiamento dei suoi attori. Sarà opportuno tuttavia tenere conto delle particolarità dell'impresa lasciando ampi margini di discrezionalità nelle procedure e creando dei manuali ad hoc di conoscenze al fine di non correre il rischio di inibire la creatività e la spinta all'innovazione.

- Controllo sulle persone.

Come abbiamo già evidenziato nel corso del lavoro, questo tipo di controllo è particolarmente interessante per la minore dimensione. In questo senso sarebbe opportuna quindi la formalizzazione dei ruoli e delle responsabilità individuali all'interno dell'organizzazione. Con ciò non si vuole necessariamente spingere l'azienda ad ampliare il proprio organigramma ma anche laddove pochi soggetti abbiano più responsabilità e funzioni, la loro formalizzazione potrebbe condurre ad una migliore distribuzione degli stessi ed a riconoscere eventuali ridondanze o conflitti di interesse ai fini di una più efficace distribuzione dell'organico.

- Controllo sui risultati.

In questo tipo di controllo, ricordiamo brevemente, i risultati vengono confrontati con gli obiettivi e l'eventuale scostamento da questi pone in essere diverse scelte ed azioni correttive maggiormente consapevoli. Spesso nella minore dimensione questo tipo di controllo è poco applicato o lo si ritiene poco applicabile per via delle specifiche caratteristiche di impresa<sup>410</sup>.

Tra le condizioni legate alla struttura che determinano la scelta del tipo di controllo più opportunamente applicabile secondo tale classificazione "tradizionale", troviamo la capacità di misurazione degli output (alta/bassa) e la conoscenza del processo di trasformazione (perfetta/imperfetta).

Spesso la piccola e media impresa è caratterizzata da elevata creatività nella

---

<sup>410</sup> Marchi L., Marasca S., Riccaboni A., *Controllo di gestione, metodologie e strumenti*, Knowita ed., Arezzo, 2009.

produzione, attenzione agli aspetti qualitativi ed al processo di trasformazione. Dunque nel caso in cui si abbia una buona conoscenza del processo ed una minore capacità di misurazione degli output, e ciò accade spesso proprio nelle imprese di minori dimensioni caratterizzate da elevata creatività e flessibilità produttiva, può essere più opportuno un controllo sui comportamenti che non sui risultati, la prospettiva comportamentale quindi dimostra particolarmente la sua importanza<sup>411</sup>. Il controllo sui risultati se può apparire più efficace, data la sua oggettività, risulta essere però anche uno strumento meno flessibile e dunque meno adattabile alle specifiche esigenze della minore dimensione.

Le particolari caratteristiche della minore dimensione e della sua struttura tipicamente semplice infatti, possono far sì che il controllo dei risultati appaia meno applicabile o scarsamente opportuno (soprattutto se applicato acriticamente) in quanto meno coerente con le fortissime esigenze di flessibilità di questo tipo di azienda e le sue peculiarità<sup>412</sup> (minore numero di livelli gerarchici, minore differenziazione orizzontale, scarsa specializzazione dei compiti).

Nonostante questo è necessario ribadire che un eventuale collegamento tra struttura organizzativa e sistema di controllo per il tramite della dimensione, non avvenga in maniera diretta, piuttosto unicamente in relazione alla possibilità di disporre di buone misure di output, quindi non è possibile né opportuno trarre delle conclusioni a priori.

Come abbiamo visto, Ouchi<sup>413</sup> evidenzia come nella realtà le aziende spesso applichino sia controllo sui risultati che sui comportamenti, in quanto risultano essere complementari, e come talvolta invece non risulti applicabile nessuna delle suddette misurazioni. In questo ultimo caso in particolare, frequente soprattutto nella minore dimensione, appare come unica alternativa applicabile una forma di controllo basata sulla cultura aziendale, il cosiddetto “Controllo di

---

<sup>411</sup> Cori E., *Controllo organizzativo, politiche di gestione e dinamica dei rapporti interaziendali*, Giuffrè, Milano, 1997.

<sup>412</sup> Cori E., *Controllo organizzativo, politiche di gestione e dinamica dei rapporti interaziendali*, Giuffrè, Milano, 1997.

<sup>413</sup> Ouchi, W. G. *The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Control*. *Administrative Science Quarterly*, 1977.

Clan” che vede aumentare esponenzialmente la sua importanza ai fini di controllo.

Il sistema di controllo in conclusione quindi, deve favorire e non ostacolare la propensione tipica delle PMI, spesso fonte di vantaggio competitivo, alla creatività ed all’innovatività, per lo sviluppo della quale sono necessari una maggiore discrezionalità a tutti i livelli, una certa autonomia decisionale, un sistema di comunicazione che faciliti l’interazione e lo scambio di informazioni e idee tra i vari punti dell’organizzazione.

Si ritiene opportuno chiarire che per “creatività” si intende la capacità di collegare dati, ipotesi, metodologie tra di loro in modo nuovo ed originale, finalizzata al raggiungimento di un obiettivo<sup>414</sup>.

Lo stile di direzione ed il sistema di controllo stesso devono dunque stimolare, anziché inibire, i comportamenti innovativi e concedere la possibilità di sbagliare sperimentando. La qualità del rapporto capo - subordinato ed il clima organizzativo sono in quest’ottica fondamentali, in quanto sono da considerarsi anche necessarie premesse per l’attribuzione di una maggiore autonomia decisionale<sup>415</sup>.

Per le imprese di minori dimensioni dunque la cultura diviene fondamentale anche per l’incentivazione della creatività e per la realizzazione di un sistema di controllo coerente. Appare importante dunque procedere alla legittimazione ed alla diffusione della cultura della sperimentazione<sup>416</sup> che sappia valorizzare la capacità degli individui di contribuire in modo originale allo sviluppo aziendale, al di là dei loro compiti prescritti<sup>417</sup>. Tale tipo di cultura è particolarmente consona ad attività scarsamente standardizzabili e formalizzate, poco strutturate e per le quali è difficile stabilire ex ante degli obiettivi, situazione frequente nelle imprese di minori dimensioni.

---

<sup>8</sup> Mastretta M., *L’organizzazione del lavoro intellettuale tra taylorismo e creatività*, in “Studi Organizzativi”, n.1, 1986, cit. p. 57.

<sup>415</sup> Scott S.G., Bruce R.A., *Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace*, in “Academy of Management Journal”, vol. 37, n.3, 1994.

<sup>416</sup> Correale G., *La via della semplicità*, in “Economia e Management”, vol. 20, 1991.

<sup>417</sup> Si parla a tal proposito di “Extra - Role Behavior”; Werner J.M., *Dimensions that make a difference examining the impact of in - role and extra - role behaviors on supervisory ratings*, in “Journal of applied psychology”, n.1, 1994.

Il sistema di controllo quindi si dovrebbe occupare di predisporre le condizioni organizzative adatte per lo sviluppo dei comportamenti e delle condizioni suddette e d'altro canto verificare la coerenza delle attività di tipo creativo e innovativo con strategie e politiche aziendali. Ai parametri tradizionali di efficienza ed efficacia devono essere dunque affiancati indicatori di medio termine in grado di rilevare le ricadute positive delle attività creative e innovative in termini sia di miglioramento di prodotti e processi, sia di arricchimento professionale e di apprendimento organizzativo. Gli insuccessi dovrebbero essere considerati, entro certi limiti, come inevitabili e fisiologici per l'organizzazione in una logica di "Trial and Error"<sup>418</sup>.

Il punto di equilibrio tra controllo comportamentale e controllo sui risultati si troverebbe in definitiva dove il controllo dei risultati produce effetti disfunzionali tra cui proprio la perdita di spinta creativa, innovativa e imprenditoriale, tali da sovrastare i benefici derivanti dal suo impiego. Ciò sia per la persistenza di quelle che Argyris chiama "organizational defensive routines"<sup>419</sup>, sia per i rischi di "burocratizzazione" dei sistemi formali di controllo dei risultati, laddove il controllo dei risultati inibisce proprio innovatività ed atteggiamenti imprenditoriali. Le imprese di minori dimensioni venendo private di tali caratteristiche, subirebbero una gravissima "sterilizzazione" della loro natura<sup>420</sup>.

Ovviamente alla scelta tra controllo dei comportamenti e controllo dei risultati non sono estranee anche altre variabili: tra queste la natura dei compiti, la tecnologia in uso, la possibilità di misurare i risultati dell'attività svolta, dimensioni utilizzate da quasi tutti gli studiosi della scuola contingentista; ma

---

<sup>418</sup> Camman C., Nadler A., *Fit control systems to your managerial style*, in "Harvard Business Review", gen-feb. 1976.

<sup>419</sup> Con questo termine Argyris individua quei comportamenti che sono attivati dai membri delle organizzazioni quando gli organi di linea intravedono nell'utilizzo delle informazioni contabili a fini valutativi una possibile minaccia alla retribuzione o alla sicurezza dell'impiego. Le routines difensive operano aggirando le cause della paura, rendendo al tempo stesso impercettibile una tale manovra. All'origine delle routines difensive sarebbe l'utilizzo di teorie del controllo "unilaterali" e coercitive che non trovano cioè una corrispondenza di comportamento da parte dei controllati; Argyris, *Strategy, Changes and Defensive Routines*, Pitman, Boston, 1983.

<sup>420</sup> Cori E., *Controllo organizzativo, politiche di gestione e dinamica dei rapporti interaziendali*, Giuffrè, Milano, 1997.

anche i livelli di professionalità disponibili presso l'organizzazione, la congruità tra le varie tipologie di controllo e la struttura motivazionale dei dipendenti<sup>421</sup>.

#### *4.1. Il controllo organizzativo nelle Piccole e Medie imprese.*

Passiamo ora a riferirci al concetto di controllo organizzativo come utilizzato nei precedenti capitoli del lavoro. Ciò che ci si propone di approfondire nel presente paragrafo è l'importanza del concetto di controllo organizzativo per le imprese di minori dimensioni ed andare ad analizzare, ancora una volta sulla base del modello presentato da Corsi<sup>422</sup>, i vari meccanismi operativi e le peculiarità di ciascuno di essi per la piccola e media impresa.

Il controllo organizzativo è stato definito nel corso del lavoro come processo con implicazioni psicologico - sociali e culturali attraverso il quale è possibile incidere sul comportamento dei membri di un'organizzazione per aumentare il loro coinvolgimento nel raggiungere gli obiettivi fissati<sup>423</sup>. Abbiamo già sottolineato l'importanza del controllo sui comportamenti in particolare per la minore dimensione, date le sue peculiarità. Nel controllo organizzativo si richiede l'attenta considerazione delle caratteristiche degli individui (bisogni, aspirazioni etc.) e diventa rilevante la componente sociale, ovvero i gruppi di persone che si formano spontaneamente o meno all'interno dell'organizzazione con i loro obiettivi.

Diventano poi fondamentali le modalità di svolgimento del processo intese come stili di controllo e di pianificazione per indirizzare il comportamento degli individui, dei gruppi e conferire motivazione. Ciò è particolarmente importante proprio per l'impresa di minori dimensioni nella quale come abbiamo visto, le risorse umane sono elemento fondamentale, spesso fonte di vantaggio competitivo. La cultura in questo tipo di imprese è fortemente radicata e diffusa e particolare importanza viene attribuita ai gruppi interni all'organizzazione ed al

---

<sup>421</sup> Cori E., *Controllo organizzativo, politiche di gestione e dinamica dei rapporti interaziendali*, Giuffrè, Milano, 1997.

<sup>422</sup> Corsi K., *Il controllo organizzativo, una prospettiva transazionale*, Giuffrè, Milano, 2003.

<sup>423</sup> Terzani S., *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Cedam, Padova, 1999.

controllo di matrice culturale che spesso si attua anche in maniera spontanea. L'attenzione dunque nelle realtà di minori dimensioni si focalizza sulle Risorse Umane con il loro modo di agire e reagire in relazione agli obiettivi aziendali ed il controllo organizzativo viene a rappresentare il principale supporto dell'attività di governo aziendale<sup>424</sup>.

Anche la tipica struttura elementare ed il tipo di comunicazione, relazioni, definizione degli obiettivi spesso informali e basati sul rapporto umano e la conoscenza diretta tra i soggetti dell'organizzazione contribuiscono a porre enfasi sulle risorse umane e sulla cultura, evidenziando di nuovo l'importanza del concetto organizzativo di controllo come influenza comportamentale verso il raggiungimento degli obiettivi di impresa.

Come abbiamo visto, il controllo organizzativo è costituito da una molteplicità di meccanismi che si attuano con regole e tempi diversi ma che interagiscono tra loro a sistema per raggiungere lo scopo ultimo di influenzare i comportamenti individuali, di gruppo e quindi aziendali<sup>425</sup>. Procediamo dunque alla rilettura dei vari meccanismi operativi, presentando per ciascuno le particolarità riferibili alla minore dimensione.

#### *4.2. Controllo organizzativo e struttura nelle PMI.*

La struttura organizzativa come sappiamo, fissa gli organi, i compiti, le funzioni ed i rapporti di carattere formale che devono intercorrere tra i soggetti. La struttura organizzativa tipica delle imprese di minori dimensioni, come abbiamo visto nel corso dei capitoli precedenti viene definita da Mintzberg "struttura semplice"<sup>426</sup>. Volendo ricordare brevemente le caratteristiche tipiche di tale tipo di struttura elenchiamo: una bassa specializzazione dei compiti, un basso livello di formazione e indottrinamento, una scarsa formalizzazione del comportamento burocratico, un criterio di raggruppamento delle unità solitamente funzionale,

---

<sup>424</sup> Corsi K., *Il controllo organizzativo, una prospettiva transazionale*, Giuffrè, Milano, 2003.

<sup>425</sup> Corsi K., *Il controllo organizzativo, una prospettiva transazionale*, Giuffrè, Milano, 2003.

<sup>426</sup> Mintzberg H., *Organizational design: fashion or fit*, in "Harvard Business Review", 1981 (trad. It. In "Problemi di gestione", n.6, 1981).



l'ampia dimensione delle unità, uno scarso livello di pianificazione e controllo, meccanismi di collegamento limitati e un netto accentramento decisionale. Tutte le caratteristiche di tale tipo di struttura ed in particolare lo spiccato accentramento decisionale preclude un efficace processo di delega ed eleva le relazioni interpersonali a fondamentale strumento di controllo<sup>427</sup>, denotando anche una funzione particolarmente ispettiva/valutativa del controllo stesso<sup>428</sup>.

All'aumentare del grado di formalizzazione, come abbiamo visto tipicamente scarso nella tipica struttura delle imprese di minori dimensioni, può viceversa essere incentivato un processo di delega. La delega è infatti un processo particolarmente "sofferto" nell'impresa di minori dimensioni per le sue caratteristiche tipiche di forte accentramento e di imprenditorialità permeante. Tuttavia una maggiore concessione di deleghe comporterebbe un maggiore decentramento decisionale, rendendo anche l'azienda più flessibile e presumibilmente i soggetti più motivati<sup>429</sup>.

Per approfondire come le caratteristiche strutturali incidano sulla progettazione del controllo organizzativo, si sceglie di presentare le riflessioni presentate da Frassetto<sup>430</sup> in tal senso. L'autore partendo proprio dalla classificazione strutturale proposta da Minzberg infatti va ad analizzare i riflessi e le tipicità legate alle varie configurazioni in merito al controllo organizzativo. Nel corso del paragrafo approfondiremo dunque le riflessioni riguardo alla struttura semplice, considerata tipica delle imprese di minori dimensioni e la sua incidenza sul concetto di controllo, in particolare sul controllo organizzativo.

La caratteristica principale della configurazione semplice ad incidere sul controllo è la sua mancanza di articolazione secondo le linee di distribuzione dei compiti, poteri e responsabilità. In questo tipo di imprese infatti difficilmente si accompagnano organi di staff esperti in particolari discipline amministrative o manageriali. La carenza dell'individuazione formale dei comportamenti dei singoli all'interno della struttura svisciva forse lo stesso significato di

---

<sup>427</sup> Cori E., *Controllo organizzativo, politiche di gestione e dinamica dei rapporti interaziendali*, Giuffrè, Milano, 1997; Saita M., *Programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano 1996.

<sup>428</sup> Saita M., *Programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano 1996.

<sup>429</sup> Corsi K., *Il controllo organizzativo, una prospettiva transazionale*, Giuffrè, Milano, 2003.

<sup>430</sup> Frassetto G.F., *La progettazione del controllo organizzativo*, Cedam, Padova, 1994.

organizzazione in senso tecnico e rinvia a soluzioni tradizionali che si vengono a costituire spontaneamente<sup>431</sup>.

I meccanismi di coordinamento in queste configurazioni organizzative sono rimessi alla presenza di un singolo (o di un gruppo) al quale sta a cuore l'andamento della attività. Secondo la sua volontà si procede attraverso strumenti più o meno sofisticati di conduzione, verifica e supervisione senza alcuna intermediazione nella raccolta delle informazioni e nella loro elaborazione per finalità decisionali. L'importanza delle decisioni e la concentrazione nelle mani di uno o pochi delle informazioni necessarie, rendono chiaramente quasi inevitabile l'accentramento decisionale al vertice dell'organigramma. L'addensamento al vertice delle decisioni e quindi del potere corre il rischio di determinare uno scollamento tra quest'ultimo e le parti prettamente operative della struttura che nella maggior parte dei casi difficilmente avvertono un forte coinvolgimento nelle operazioni che non siano quelle meramente operative. Questo rischio tuttavia è mitigato da un notevole coinvolgimento del vertice ai livelli inferiori, con i quali egli in genere ha frequenti contatti. La sua presenza ai livelli operativi gli conferisce una notevole tempestività di azione e la possibilità di esercitare, con maggiore capacità di riscontro diretto, gli stili di leadership che ritiene più opportuni.

Le linee attraverso cui si sviluppano le decisioni di natura strategica e lungo le quali si esplica il relativo controllo sono relativamente brevi: spesso infatti tra il direttore e le unità operative non sussistono livelli intermedi dirigenziali, bensì soltanto operativi, più che altro consistenti nell'individuazione di rappresentanti o referenti responsabili delle unità stesse. Se da tale caratteristica certamente discendono vantaggi in termini di tempestività, d'altra parte la concentrazione del destino dell'azienda nelle mani di uno o di pochi (spesso non tecnicamente e professionalmente preparati) comporta notevoli rischi dovuti all'enorme quantità di compiti e responsabilità affidati e alla diversa mentalità che questi richiedono. E' difficile credere che siano sufficienti le capacità strategiche, operative ed imprenditoriali di un'unica persona tutto - fare.

---

<sup>431</sup> Frassetto G.F., *La progettazione del controllo organizzativo*, Cedam, Padova, 1994.

Lo sviluppo di una simile struttura potrebbe rispondere ad esigenze di migliore adattamento all'ambiente dinamico garantite da un forte accentramento del potere decisionale e da un diretto controllo delle operazioni. Il meccanismo di accentramento in tal caso dovrebbe garantire una maggiore flessibilità strategica e tattica, mentre la mancata formalizzazione delle competenze operative estenderebbe la flessibilità anche ai livelli più bassi della struttura. In aggiunta a tali caratteristiche si affiancherebbe la possibilità per il vertice di seguire l'attuazione delle proprie decisioni attraverso meccanismi diretti di verifica.

L'accentramento, la mancanza di linee gerarchiche intermedie, la supervisione diretta del vertice, la mancata esplicitazione delle finalità strategiche e della condotta gestionale possono aver luogo soltanto in quanto l'impresa è costituita da poche unità fortemente legate al vertice. Le dimensioni maggiori creerebbero moltissime difficoltà di smistamento e di coordinamento dei poteri cui è utopistico pensare di poter rispondere con le "armi" messe a disposizione dalla struttura semplice<sup>432</sup>.

E' opportuno quindi ribadire come la struttura semplice risulti valida per le imprese al momento della costituzione e per quelle aziende che per tipologia delle lavorazioni (per esempio artigiane), per la scarsità degli investimenti oppure per l'acquisizione di un vantaggio competitivo (per esempio una strategia di differenziazione) scelgono o sono costrette ai vincoli strutturali della minore dimensione<sup>433</sup>.

In genere alla scarsa formalizzazione delle competenze, mansioni e responsabilità si affianca l'inesistenza o quanto meno la scarsa presenza anche di una programmazione delle attività e quindi del controllo di gestione: la strategia aziendale non risulta esplicitata ma si può ricavare dalle azioni e dal comportamento strategico del vertice (spesso anche proprietà).

Il controllo dunque risulta di difficile attuazione sistematica. Non è certo semplice attuare un controllo strategico, manageriale ed operativo in quanto le

---

<sup>432</sup> Frassetto G.F., *La progettazione del controllo organizzativo*, Cedam, Padova, 1994.

<sup>433</sup> Frassetto G.F., *La progettazione del controllo organizzativo*, Cedam, Padova, 1994.

sole situazioni interne non consentono strutturalmente questo ordine di rilevazioni ed elaborazioni.

La strategia non formulata in maniera razionale, spesso non è articolata nemmeno temporalmente, ovvero secondo una chiara evidenziazione delle priorità e dei vincoli tra più obiettivi perseguiti. Nelle strutture semplici l'idea strategica perseguita dall'imprenditore - direttore resta un suo patrimonio esclusivo in cui le variabili sono contemplate in maniera intuitiva sulla base di convincimenti fondati sull'esperienza. Le tecniche, anche quelle più sofisticate, di analisi dei dati e di elaborazione di informazioni utili per le decisioni, difficilmente sono di aiuto nelle scelte aziendali. Un altro fattore che complica l'attuazione del controllo strategico consiste nella presunzione che l'imprenditore, essendo il primo artefice dell'idea imprenditoriale, difficilmente sentirà l'esigenza di riproporsi il problema strategico e di rivalutarlo alla luce delle mutate condizioni ambientali oppure interne.

L'idea di conferire all'esterno il compito di procedere al controllo strategico attraverso l'esame delle potenzialità endogene dell'impresa e della loro migliore combinazione con le opportunità che l'ambiente propone, probabilmente è la soluzione che meglio si configura in questi casi. Il problema a questo punto consiste nell'accettazione da parte dell'imprenditore di sottoporre la propria azienda a tale tipo di analisi, sapendo di star mettendo sotto esame anche la propria capacità imprenditoriale. In questi casi è inoltre necessario convincere l'imprenditore della fondatezza delle affermazioni critiche che il soggetto operante il controllo formulerà e procedere agli eventuali interventi correttivi riguardo la strategia o la struttura stessa, il che risulta particolarmente complesso in aziende rette da regimi autocratici o carismatici.

Il controllo direttivo in queste imprese risulta difficile per almeno due ordini di motivi: il primo è certamente il costo dell'impianto e del funzionamento di un sistema di pianificazione e controllo budgettario, l'altro consiste nella mancanza di competenze professionali che ne consentano il funzionamento. La mancanza di una formale programmazione impedisce già di per sé la scelta budgetaria ed inoltre in una configurazione organizzativa semplice il controllo operativo molto

probabilmente assumerebbe qualità sanzionatorie e punitive piuttosto che di guida oculata delle operazioni.

Il controllo organizzativo in tali configurazioni in relazione all'effettiva possibilità di valutare in che misura i comportamenti attesi dai vari organi che compongono la struttura organizzativa rispecchi le linee guida lungo le quali si sviluppa la strategia aziendale, con ogni probabilità avviene in via atecnica ed informale, mediante il continuo contatto che l'imprenditore ha con i vari membri della struttura.

In presenza di una struttura organizzativa semplice dunque il controllo organizzativo, anche se in maniera non sistematica e scientifica, appare l'unica concezione di controllo che può dirsi realmente sentita e perseguita nell'ambito dell'opera di supervisione dell'imprenditore. La conclusione ci sembra forte, molto probabilmente il contatto continuo con gli operativi da parte del vertice realizza una forma di controllo operativo in cui si apprezza l'oculata gestione delle risorse scarse per l'attività tipica di produzione e vendita dell'impresa ma detto ciò sembra comunque eccessivo parlare di "controllo organizzativo sistematico"<sup>434</sup>.

Il controllo organizzativo richiede un bagaglio culturale di impresa non indifferente e difficilmente può essere delegato per semplici operazioni di rilevazione dei dati. I risvolti umani ad esempio rispecchiano uno soltanto dei tratti più evidenti delle implicazioni a vasto raggio che il controllo organizzativo porta con sé. Si pensi alle problematiche scaturenti dall'eccessivo accentramento dei poteri ma soprattutto delle capacità organizzative manageriali dell'imprenditore. Il rischio che questo patrimonio si disperda con il venir meno della figura imprenditoriale, oppure che possa essere acquisito da altri, provocando il tramonto dell'impresa, è concreto e palpabile. In sede di controllo organizzativo un fattore chiave potrebbe consistere proprio nella valutazione del pericolo di dipendenza della struttura da uno o più elementi che hanno una durata determinabile come il vertice e/o la proprietà.

---

<sup>434</sup> Frassetto G.F., *La progettazione del controllo organizzativo*, Cedam, Padova, 1994.

Altra caratteristica delle configurazioni semplici e di conseguenza anche della maggior parte delle imprese minori, è l'interscambiabilità dei ruoli, spesso anche non semplicemente operativi. Il controllo organizzativo dovrebbe sottoporre a verifica anche questa caratteristica, cercando di comprendere innanzitutto se la proclamata interscambiabilità sia effettivamente realizzabile e secondariamente in che misura questa opportunità possa dirsi realmente conveniente.

In definitiva le strutture semplici pur scaturendo spontaneamente, almeno nelle prime fasi di vita delle aziende, oppure derivanti da scelte consapevoli, presentano a causa delle peculiarità che le contraddistinguono, problematiche non semplici in tema di controllo.

L'impianto di un sistema di controllo risulta generalmente poco diffuso nella prassi delle imprese minori a causa in parte dell'ignoranza degli strumenti aziendali e in parte per il costo che questo implicherebbe, specie per il controllo operativo e budgetario. Ciò nonostante il controllo strategico ed organizzativo sembrerebbero avere numerosi spazi aperti in parte giustificati dal procedere intuitivo e spesso poco organico in sede di progettazione della struttura e soprattutto nell'ambito delle operazioni di scelta delle soluzioni organizzative e strategiche.

#### *4.3. Controllo organizzativo, stile di leadership e cultura nelle PMI.*

La leadership può rappresentare una forma autonoma di controllo nelle realtà di piccole dimensioni in cui il controllo da parte del leader è esclusivo ed efficace soprattutto grazie alla legittimazione da parte degli stessi soggetti aziendali che identificano nell'imprenditore un modello comportamentale ed un soggetto a cui riconoscere pieno potere in forza delle sue qualità personali (carisma) e/o della sua professionalità<sup>435</sup>.

Lo stile di leadership e la cultura, con la loro influenza a carattere informale si riflettono, come abbiamo visto nel capitolo 2, più delle altre variabili, sul controllo individuale (o autocontrollo) ed il controllo sociale (o controllo di

---

<sup>435</sup> Corsi K., *Il controllo organizzativo, una prospettiva transazionale*, Giuffrè, Milano, 2003.

clan), oltre che su quello organizzativo. Una cultura ben radicata e condivisa è fondamentale per la messa in atto di questi meccanismi di controllo a valenza culturale che, sebbene di diversa natura rispetto al controllo organizzativo, sono ad esso complementari e possono risultare molto utili ai fini dell'influenza comportamentale. Tali meccanismi di controllo a valenza culturale sono particolarmente interessanti proprio per l'impresa di minori dimensioni, in cui la cultura trova più facilmente ampia diffusione e condivisione ed il commitment degli attori aziendali si realizza anche in maniera spontanea.

Volendo brevemente richiamare i concetti di controllo individuale e controllo sociale per la loro importanza per la piccola e media impresa, si ricorda che attraverso il *controllo individuale* o autocontrollo, sono le aspirazioni e le motivazioni personali ad indurre il singolo individuo ad agire in maniera autonoma per il raggiungimento dei propri fini e di quelli aziendali. L'azienda effettua un processo di responsabilizzazione su obiettivi assegnati ai soggetti da controllare. Ciò consente una maggiore probabilità che vengano adottati comportamenti in linea con gli obiettivi dell'organizzazione come conseguenza di una forte responsabilizzazione e motivazione della risorsa umana<sup>436</sup>. Tale tipo di controllo, trova la sua base nei valori personali maturati nel corso della vita dell'individuo, nell'esperienza personale e nell'educazione scolastica e familiare ricevuta e rappresenta la capacità autonoma dell'individuo di controllare il soddisfacimento delle proprie aspettative/obiettivi.

Per "Controllo di Clan" invece, ricordiamo brevemente, si intende una situazione nella quale un forte processo di socializzazione mirato all'interiorizzazione degli obiettivi e dei valori organizzativi, rende possibile il perseguimento di un elevato grado di coerenza tra obiettivi personali e aziendali, senza il bisogno di ricorrere a misurazioni di rendimento o ad attività di supervisione formali. Il controllo sociale deriva dall'esistenza di gruppi di individui caratterizzati da valori e finalità condivise, dalle quali emergono regole di comportamento non formalizzate che spingono i soggetti che vi appartengono ad agire adottando

---

<sup>436</sup> Newman H., *Direzione e sistemi di controllo: nuove idee per un controllo efficace e costruttivo*, Etas libri, Milano, 1981.

reciprocamente tali regole al fine di raggiungere gli obiettivi condivisi del gruppo. Tramite un sistema psicologico premi/sanzioni che punisce e quasi esilia dal gruppo i soggetti irrispettosi delle regole e dei valori comuni mentre gratifica e rafforza il senso di appartenenza al gruppo dei soggetti che condividono ed agiscono in linea con i valori sociali. Si tratta chiaramente, anche in questo caso di una forma di controllo strettamente legata ai valori sociali, etici e culturali, proprio per questo anche il controllo sociale è una variabile solo in parte influenzabile dall'impresa<sup>437</sup>. Nonostante ciò il vertice aziendale può cercare di utilizzare le caratteristiche e propensioni "naturali" della sua impresa di minori dimensioni a vantaggio del controllo organizzativo. Cercare di trasmettere la cultura, basata sui valori ed opinioni ampiamente condivise da diffondere ai vari livelli dell'organizzazione sia in maniera autonoma che tramite canali di comunicazione prevalentemente informali, è fondamentale per far sì che attraverso anche i canali di controllo culturale il comportamento degli individui venga spinto verso il raggiungimento degli obiettivi aziendali<sup>438</sup>.

Valutando i membri del Clan non in funzione di criteri legati alle performance individuali ma attraverso misure informali basate su un complesso di regole sociali, valori condivisi ed opinioni che spesso derivano dalle tradizioni, si riesce ad orientare i comportamenti individuali e collettivi verso il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Per questo l'azienda deve porre particolare attenzione e cercare di influenzare tali meccanismi di controllo a proprio favore. Ciò è possibile per esempio attraverso adeguate politiche del personale, che possono essere determinanti per l'efficacia e l'efficienza del controllo organizzativo.

La piccola impresa attraverso tali forme di controllo culturale può favorire dunque il raggiungimento degli obiettivi aziendali o cercare di compensare/neutralizzare eventuali effetti negativi di origine culturale.

La cultura, elemento caratterizzante e permeante le realtà di minori dimensioni, in questo modo viene ad avere ruolo di rinforzo implicito o esplicito di strumenti più tradizionali di controllo o di attenuazione di eventuali comportamenti

---

<sup>437</sup> Corsi K., *Il controllo organizzativo, una prospettiva transazionale*, Giuffrè, Milano, 2003.

<sup>438</sup> Terzani S., *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Cedam, Padova, 1999.



disfunzionali. Si tratta dunque di veri e propri mezzi di controllo “paralleli”, particolarmente utili e diffusi nell’impresa di minori dimensioni, in grado di permettere una migliore interpretazione delle situazioni nuove e di agire più liberamente che in un quadro di controllo basato su regole e procedure formali, garantendo e non ostacolando la caratteristica di flessibilità gestionale ed organizzativa tipica delle piccole e medie imprese.

Come abbiamo visto poi in condizioni di particolare elevata incertezza e complessità ambientale, o quando non si abbia una chiara visione del sistema di relazioni causa – effetto e non si disponga di adeguati strumenti di misurazione degli output, situazione frequente nell’impresa di minori dimensioni, o quando l’esigenza di accorciare i tempi del ciclo di azione – correzione sia particolarmente pressante, il prevalente ricorso al Controllo di Clan o all’autocontrollo, acquista ancora più importanza<sup>439</sup>. I meccanismi di autocontrollo infatti saranno in grado di operare anche in presenza di situazioni incerte comportando una maggiore tempestività negli interventi in quanto le procedure da seguire sono stabilite all’interno del sistema, il vertice della struttura dovrà comunque verificare in maniera sistematica che i meccanismi di autoregolazione operino in modo valido<sup>440</sup>.

Queste tipologie di controllo dunque appaiono particolarmente interessanti per la minore dimensione che è fisiologicamente più predisposta ad avere una cultura organizzativa forte e permeante, in cui i rapporti spesso sono dettati da irrazionalità e legami affettivi ed in base alle cui caratteristiche spesso l’applicazione di strumenti di controllo più complessi o strettamente legati ai risultati possa risultare inapplicabile o inefficiente<sup>441</sup>.

Rimane da sottolineare come la scelta del Clan come meccanismo principale di controllo renda indispensabile un’adeguata comunicazione della cultura aziendale che favorisca il processo di omogeneizzazione, nonché uno stretto collegamento con le politiche e gli strumenti di gestione del personale. Tale tipo

---

<sup>439</sup> Cori E., *Controllo organizzativo, politiche di gestione e dinamica dei rapporti interaziendali*, Giuffrè, Milano, 1997.

<sup>440</sup> Terzani S., *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Cedam, Padova, 1999.

<sup>441</sup> Corsi K., *Il controllo organizzativo, una prospettiva transazionale*, Giuffrè, Milano, 2003.

di controllo chiaramente non è conciliabile per esempio con elevati tassi di turnover e la selezione del personale ne diventa uno strumento fondamentale<sup>442</sup>.

Questo permette infatti di scegliere le persone che entreranno a far parte dell'organizzazione, non solo sulla base delle loro competenze professionali, ma anche in base alla coerenza dei loro valori, motivazioni ed aspettative a quelli dell'organizzazione. Ciò favorisce motivazione e impegno da parte anche dei neo – assunti, anche se l'azienda deve comunque prestare una profonda attenzione alla formazione orientata all'assimilazione della cultura aziendale.

Seppure in questo senso le imprese di piccole e medie dimensioni possano apparire in un primo momento svantaggiate, in quanto più limitate rispetto alla grande per quanto riguarda professionalizzazione e mezzi finanziari da impiegare nel reclutamento, d'altra parte è innegabile che proprio in questo tipo di aziende sia più immediata l'interiorizzazione degli obiettivi e la comunanza di valori più diffusa. Le sue peculiarità infatti favoriscono i processi di socializzazione e la comune matrice culturale di imprenditori e lavoratori è un elemento di fondamentale importanza, favorendo l'identificazione dei lavoratori con l'impresa e l'idea imprenditoriale nonché la motivazione<sup>443</sup>.

#### *4.4. I meccanismi operativi del controllo organizzativo nelle PMI.*

##### *4.4.1. Il controllo strategico nelle PMI.*

Il problema di introdurre una pianificazione strategica nelle piccole imprese consiste nel tenere in considerazione e riconoscere l'esistenza di due vincoli.

Da un lato si vuole tentare di evitare che le necessarie decisioni di adattamento siano assunte troppo tardi e che quindi lo sviluppo dell'impresa sia incontrollato, senza direttive, sia cioè di stampo meramente reattivo, completamente determinato dagli eventi esterni e che le decisioni di politica non siano tra loro coerenti. Dall'altro lato deve essere posta una grande attenzione sulla necessità di mantenere la flessibilità delle piccole imprese. Il sistema di pianificazione infatti

---

<sup>442</sup> Della gestione del personale come strumento di controllo e delle sue peculiarità nelle imprese di minori dimensioni parleremo più approfonditamente nel paragrafo successivo.

<sup>443</sup> Corsi K., *Il controllo organizzativo, una prospettiva transazionale*, Giuffrè, Milano, 2003.

deve tener conto delle condizioni specifiche, tipiche del sistema di direzione delle piccole imprese<sup>444</sup>. Bamberger propone in questo senso, un approccio “contingente” specificatamente centrato sui problemi dello small business, in cui tuttavia è ancora evidente come la preoccupazione principale sia cercare di offrire concetti e strumenti che possano contribuire a colmare il gap culturale del piccolo imprenditore, piuttosto che comprendere i problemi strategici delle piccole imprese. Secondo questo approccio la gestione strategica nelle imprese di minori dimensioni dovrebbe tenere conto dei seguenti criteri<sup>445</sup>:

- il grado di dettaglio caratterizzante la ricerca di informazioni sull’impresa e, soprattutto, sul suo ambiente;
- l’importanza relativa degli elementi del concetto strategico e dei processi di pianificazione relativi all’interno dell’organizzazione;
- il grado di dettaglio del concetto strategico;
- il grado di formalizzazione;
- l’utilizzo di metodi più o meno sofisticati in azienda;
- l’esistenza e il tipo di procedure di pianificazione formali;
- l’orizzonte temporale delle previsioni effettuate;
- le caratteristiche del processo di implementazione;
- l’organizzazione e la definizione delle responsabilità della gestione strategica.

Nel processo relativo al disegno della gestione strategica questi fattori dovrebbero essere combinati con le peculiarità dell’impresa in questione. Si tratta cioè di considerare la dimensione dell’impresa, la personalità del manager/proprietario, il comportamento strategico dell’impresa (ovvero la diversità e/o stabilità delle strategie ed il tipo di strategia competitiva di base), le caratteristiche dell’ambiente rilevante, la tecnologia, la struttura di potere ecc.

I vantaggi derivanti dall’adozione della gestione strategica per le imprese di minore dimensione, secondo Boldizzoni, sono rappresentati dalla possibilità di

---

<sup>444</sup> Boldizzoni D., Serio L., *Il fenomeno piccola impresa: una prospettiva pluridisciplinare*, Guerini, Milano, 1996.

<sup>445</sup> Bamberger I., *Strategic management in small business*, paper presentato al 13th European Small Business Seminar, Herstein, september, 1983 pag 30-31.

guardare consapevolmente allo sviluppo dell'impresa mantenendo la necessaria flessibilità ed evitando la cosiddetta "navigazione a vista", dall'analisi sistematica degli sviluppi dell'ambiente, dal fatto che le decisioni fondamentali per il futuro dell'impresa sono basate su analisi precise e adattate sulla base dei nuovi sviluppo ed esperienze ecc. Soprattutto però ciò che appare particolarmente rilevante dalla presente analisi è il fatto che la gestione strategica rappresenti anche un veicolo per promuovere l'apprendimento del manager/proprietario, una fonte dunque del processo di sviluppo manageriale<sup>446</sup>.

E' evidente dunque la preoccupazione di "educare" il piccolo imprenditore e di convincerlo ad adottare più moderni e razionali strumenti di gestione: "la pianificazione della politica nelle Piccole Imprese è al contempo necessaria e possibile. Tuttavia questo tipo di pianificazione non richiede necessariamente lo sviluppo di un sistema di pianificazione globale, molto formalizzato, multi livello e strutturalmente differenziato. Un processo di pianificazione che sia poco formalizzato, relativamente globale ma sistematico ed esplicito, oltre a non presentarsi come un inutile fardello può prevenire numerose patologie.

Si osserva che anche se lo stato attuale dell'arte non può essere giudicato soddisfacente, esistono numerosi metodi che possono essere utilizzati nel processo di pianificazione delle piccole imprese. Tuttavia non si tratta tanto dei metodi proposti dai manuali americani per la gestione delle piccole imprese<sup>447</sup>, troppo complessi e poco adattabili nelle realtà di minori dimensioni e alle loro esigenze.

Più pertinenti si dimostrano invece metodi più semplici come le Liste di controllo<sup>448</sup>, l'estrapolazione dei trends ed altre procedure che incorporano elementi di giudizio. Si tratta di metodi che incoraggiano o che guidano la

---

<sup>446</sup> Bamberger I., *Strategic management in small business*, paper presentato al 13th European Small Business Seminar, Herstein, september, 1983 pag 30-31.

<sup>447</sup> Tra questi riportiamo a titolo di esempio la programmazione lineare, la simulazione, il metodo di Monte Carlo o la Teoria delle Code.

<sup>448</sup> Per lista di controllo si intende un qualsiasi elenco esaustivo di cose da fare o da verificare per eseguire una determinata attività. È spesso utilizzato anche il termine anglosassone *checklist*. La spunta degli elementi di una lista di controllo è il metodo più semplice e sicuro per portare a termine attività che prevedono molti passi e che richiedono particolare attenzione. La lista di controllo è lo strumento per la "verifica procedurale" di un processo. Viene utilizzata quindi "a posteriori". L'elenco delle attività "da mettere in atto" costituisce, più correttamente, una "linea guida".

riflessione strategica, per esempio l'elaborazione di scenari, alberi decisionali molto semplici o un'analisi di portafoglio condotta sulla base di pochi importanti parametri. In questo stesso gruppo di metodi si possono includere procedure Delphi semplificate<sup>449</sup> o metodi quantitativi per la valutazione di alternative<sup>450</sup>. Anche se interessato soprattutto ad approfondire gli aspetti metodologici dunque Bamberger riconosce che gli ostacoli all'introduzione del management strategico nello small business non sono di tipo razionale ma sono soprattutto di ordine culturale in quanto è richiesto un cambiamento profondo e radicale negli atteggiamenti del manager proprietario estremamente difficile da realizzare nel breve termine con le sole forze dell'imprenditore e senza l'assistenza di un aiuto esterno.

#### *4.4.2. Il controllo direzionale nelle PMI*

Come abbiamo già accennato, concepire il controllo direzionale, o controllo di gestione, strumentale al controllo organizzativo, significa riconoscere e sottolineare la sua capacità di creare motivazione verso gli obiettivi aziendali<sup>451</sup>. Si riconosce dunque la capacità, anche del sistema tecnico - contabile, di

---

<sup>449</sup> Le procedure Delphi si svolgono attraverso l'interazione di un gruppo di individui (Panel) che interagisce argomentando attivamente un problema complesso e creando così un processo di comunicazione di gruppo virtuoso. Una delle motivazioni all'origine di questa procedura sono i limiti attribuiti al confronto di opinioni attraverso la comunicazione non strutturata, ritenuta insufficiente per far emergere un punto di accordo già con gruppi di piccola dimensione (dieci partecipanti), a causa della sua scarsa sistematicità e degli effetti psicologici implicati dai pregiudizi reciproci (differenze ideologiche e di status, tendenza all'autoaffermazione ecc.). Il metodo Delphi standard nasce, dunque, dal tentativo di superare i limiti dell'interazione diretta attraverso un processo di comunicazione controllata, stabilito a distanza e in condizioni di anonimato. L'obiettivo principale del metodo Delphi è lo studio, la convergenza di opinioni attendibili del panel intervistato e l'elaborazione di informazioni utili per un processo decisionale. Esso consente di sviluppare approfondimenti su determinate tematiche, valutare la fattibilità di varie alternative, contribuendo alla risoluzione di un problema. Si intende combinare l'opinione di un campione di persone intervistandole più volte (rounds) al fine di facilitare il flusso di idee e di informazioni, permettendo ad ogni partecipante di avere uguale peso decisionale. Alla fine di ogni round si procede ad un'analisi dei risultati offrendo così ai partecipanti la possibilità di seguire lo svolgimento della ricerca leggendo le opinioni degli altri nel pieno rispetto dell'anonimato di ognuno. Il metodo è particolarmente interessante, seppur in termini semplificati, per la piccola impresa in cui i disaccordi possono essere fonte di insofferenza, ritenuti dannosi e quindi evitati a scapito di un confronto effettivo. E' un metodo decisionale rapido e permette di evitare il cosiddetto "pensiero di gruppo"; Boldizzoni D., Serio L., *Il fenomeno piccola impresa: una prospettiva pluridisciplinare*, Guerini, Milano, 1996.

<sup>450</sup> Bamberger I., *Business policy planning in small medium size firms*, in "Management International Review" n.1, cit pag. 17-18.

<sup>451</sup> Corsi K., *Il controllo organizzativo, una prospettiva transazionale*, Giuffrè, Milano, 2003.

orientare i comportamenti e focalizzare l'attenzione degli individui su determinati obiettivi piuttosto che altri.

I presupposti di un efficace sistema di controllo sono infatti sia un'appropriata struttura organizzativa del controllo stesso, in grado di definire le singole aree di responsabilità, sia la presenza di appropriate soluzioni informative, capaci cioè di individuare e monitorare gli indicatori espressivi degli obiettivi attribuiti a ciascuna area.

L'attribuzione tradizionale alla contabilità di mera funzione di misurazione ed informazione a supporto del processo decisionale e verifica dello stesso oggi sarebbe limitativa e porterebbe all'identificazione del processo di misurazione con il dato stesso, il suo output. Questo è da considerarsi fuorviante per qualsiasi tipo di impresa, ma in particolare per l'impresa di minori dimensioni, la quale ha un assetto immateriale molto sviluppato che non può non essere tenuto in debita considerazione. Per questo motivo, infatti, la piccola e media impresa in passato ha accusato gli strumenti di controllo di gestione di essere eccessivamente "contabili" e non in grado di riflettere e rispondere alle esigenze di realtà creative e con aspetti qualitativi come fonte di vantaggio competitivo<sup>452</sup>.

Anche il processo di misurazione invece deve incentrarsi sugli aspetti qualitativi ed, in ottica organizzativa, sul concetto di influenza comportamentale, ovvero sulla sua capacità di incidere sui comportamenti, motivando le prestazioni e contribuendo a consolidare il clima organizzativo per favorire il processo di socializzazione. Occorre a questo punto sottolineare che tale tipo di influenza è da considerarsi reciproca. Sull'influenza dell'organizzazione sul sistema contabile non ci sono dubbi, tale sistema deve essere "cucito" sull'organizzazione in essere, con caratteristiche ad hoc in grado di adattarsi all'organizzazione stessa e di rispondere alle sue particolarissime esigenze. Gli strumenti che si sceglie di utilizzare devono essere coerenti con la cultura interna, con le caratteristiche dell'azienda ed essere diffusi, condivisi ed accettati nell'organizzazione. In particolare nella Piccola e Media impresa occorre fare attenzione a tali esigenze. La mera applicazione di strumenti o la loro non

---

<sup>452</sup> Corsi K., *Il controllo organizzativo, una prospettiva transazionale*, Giuffrè, Milano, 2003.

accettazione, non condivisione all'interno dell'organizzazione, non porterebbe alcun miglioramento alla gestione, correndo anzi il rischio di incorrere in pericolose patologie<sup>453</sup>. L'altro tipo di influenza che si verifica, non meno importante, è di senso opposto: anche il sistema tecnico - contabile incide sui comportamenti e sulla struttura organizzativa stessa<sup>454</sup>.

Il tema del controllo direzionale può essere affrontato presentando come premessa il concetto di “sistemi amministrativi di impresa”. I sistemi amministrativi a supporto della direzione dovrebbero assumere caratteristiche tali da garantire lo svolgimento di processi di rilevazione, elaborazione e rappresentazione degli accadimenti aziendali in grado di soddisfare le esigenze di misurazione e comunicazione economica nel rispetto delle peculiarità delle imprese di minori dimensioni<sup>455</sup>.

Si definiscono “sistemi amministrativi di impresa” i sistemi operativi finalizzati alla produzione di informazioni economiche. Essi in pratica svolgono la funzione di rilevare, trasformare, mediante apposite tecniche, dati elementari grezzi in report economico - finanziari, avvalendosi dell'impiego di proprie strutture e risorse<sup>456</sup>. Il sistema amministrativo può considerarsi composto da tre componenti elementari<sup>457</sup>: gli strumenti tecnico - contabili di raccolta, elaborazione, rappresentazione e comunicazione dei dati e delle informazioni economiche; le tecnologie informatiche che supportano tali processi; gli organi che governano gli strumenti ed i processi amministrativi nel loro complesso.

Gli strumenti tecnico - contabili comprendono i sistemi contabili di contabilità generale e di contabilità analitica, il bilancio, inteso come principale strumento di reporting aziendale sia verso l'esterno sia nei confronti della direzione di impresa, il budget sul quale basare l'analisi degli scostamenti per il controllo di gestione.

---

<sup>453</sup> I riflessi organizzativi nelle imprese minori dovute al cambiamento ed i possibili effetti patologici dovuti all'introduzione di un sistema di controllo sono approfonditi nel paragrafo successivo 4.5.

<sup>454</sup> Gareth M., *Accounting as Reality construction: towards a New Epistemology for Accounting Practice*, in “Accounting Organizations & Society”, vol. 13, n.5, 1988.

<sup>455</sup> Arcari A.M., *PMI. Meccanismi di controllo e gestione della crescita*, Egea, Milano, 2004.

<sup>456</sup> Wilkinson J.W., *Accounting and Information Systems*, 3 ed, p. 14.

<sup>457</sup> Arcari A.M., *PMI. Meccanismi di controllo e gestione della crescita*, Egea, Milano, 2004.

Con riguardo alle modalità di funzionamento della contabilità analitica, in particolare per quanto attiene il metodo di rilevazione, per l'impresa di minori dimensioni, sono consigliabili prima di tutto metodi extra - contabili, al fine di non appesantire troppo le procedure di rilevazione della contabilità generale. Alla presenza di sistemi automatizzati di elaborazione dei dati contabili è proponibile l'impiego di sistemi integrati che, avvalendosi di un unico piano dei conti, consentano la massima flessibilità nelle elaborazioni al minor costo di manutenzione del sistema stesso. Inoltre il funzionamento a regime di sistemi che si avvalgono di valori consuntivi, costituisce il presupposto indispensabile per l'impiego di valori preventivi, siano essi normalizzati o standard, cui riferirsi per far evolvere i sistemi amministrativi aziendali.

Anche le caratteristiche tipiche di tipo finanziario inerenti le imprese di minori dimensioni incidono sul sistema di controllo direzionale. In particolare la tendenza alla sottocapitalizzazione e le strutturali condizioni di scarsità di risorse sia finanziarie, sia umane e tecnologiche, rendono cruciale l'introduzione in azienda di meccanismi di programmazione e controllo economico e finanziario che supportino adeguatamente l'imprenditore in tutti i momenti della gestione. E' opportuno però che nella piccola impresa, i sistemi di contabilità analitica e di budget, che sono gli strumenti tradizionali del controllo di gestione, siano introdotti separatamente e mantenuti indipendenti, facendo prevalere il significato strategico di detti strumenti rispetto a quello tecnico - contabile.

In questo modo è possibile trarre da tali strumenti i maggiori benefici informativi senza correre il rischio di frenare lo sviluppo dei sistemi amministrativi in essere a causa di difficoltà tecniche che inevitabilmente si incontrano quando si vuole affiancare ai tradizionali sistemi di rilevazione dei valori di sintesi e a consuntivo (sistemi di contabilità generale) dei sistemi di contabilità analitica e di budget che funzionano a valori preventivi.

Spesso l'introduzione del budget d'esercizio rappresenta per la piccola impresa un'opportunità di sviluppo organizzativo particolarmente importante, che segna in modo rilevante il cammino verso una gestione più efficiente del business e



favorisce il passaggio da una gestione imprenditoriale ad una manageriale basata sulla separazione tra proprietà e management<sup>458</sup>.

E' fondamentale che l'imprenditore decida di adottare questo strumento soprattutto quando, raggiunta una certa dimensione, intende consolidare la propria posizione. L'adozione del budget diventa dunque un'occasione importante per razionalizzare la strategia e la struttura aziendale, per introdurre logiche di gestione anticipata del futuro e per migliorare i processi di allocazione delle risorse. Data proprio la scarsità delle risorse nella piccola impresa, le decisioni d'allocazione delle stesse possono diventare condizione fondamentale di sopravvivenza, lasciando intuire l'importanza che il budget potrebbe avere in queste imprese. Inoltre, l'introduzione di un budget di responsabilità, indurrebbe alla suddivisione formale dei compiti tra collaboratori, avviando concreti processi di delega basati sulla reale partecipazione e sulla consapevolezza di tutti coloro che hanno responsabilità di gestione circa le modalità di formazione dei risultati economici dell'impresa.

La realtà ci mostra come nelle imprese minori spesso si giunga al budget prima ancora di aver consolidato il sistema di contabilità analitica. In tale tipo di aziende infatti possono essere sufficienti informazioni analitiche sui costi e ricavi elaborate con processi extra - contabili e con frequenze definite di volta in volta secondo le esigenze dell'imprenditore. Il budget in questi casi è costruito facendo riferimento a dati extra - contabili e anche se non alimentato da un sistema continuo e formalizzato di contabilità dei costi, possiede un potenziale informativo di enorme rilevanza per l'imprenditore che desidera migliorare la propria consapevolezza economica nella gestione operativa e strategica della sua azienda.

Inoltre il grado di vulnerabilità delle piccole e medie imprese, al mutare dei fattori esterni, ambientali, è particolarmente elevato. Ciò è dovuto chiaramente alla posizione competitiva di questo tipo di imprese, spesso di nicchia; al possedere una quota di mercato relativamente piccola; alla tendenza di adottare strategie reattive ed infine allo scarso potere contrattuale nei confronti di fornitori

---

<sup>458</sup> Arcari A.M., *Introduzione al budget d'esercizio*, Etas, 1991.

ed istituzioni finanziarie<sup>459</sup>. Ne consegue che un sistema amministrativo efficace non possa prescindere dall'impiego di strumenti finalizzati a tenere sotto controllo tali fattori esterni che, anche se solo parzialmente manovrabili dall'imprenditore devono essere conosciuti e monitorati, poiché possono compromettere seriamente la duratura economicità della gestione della piccola impresa. Dal punto di vista tecnico - contabile ciò potrebbe suggerire la messa a punto di sistemi di reporting da destinare all'imprenditore e ai suoi principali collaboratori, che includano, oltre alle informazioni sull'andamento della gestione trascorsa, la valutazione dei risultati conseguiti e l'individuazione delle principali determinanti degli stessi, anche il monitoraggio costante di quelle variabili esterne ritenute particolarmente critiche per la sopravvivenza dell'impresa<sup>460</sup>.

La diffusione delle tecnologie informatiche a basso costo induce ad includere inevitabilmente questa componente nei sistemi amministrativi anche delle piccole imprese. Essa riguarda le decisioni di hardware, software, network e le modalità di organizzazione e funzionamento dell'intero sistema, compreso il patrimonio dei dati e le procedure da allestire e mantenere nonché gli investimenti nelle persone che le devono realizzare e gestire.

Si ritiene a questo proposito che la scarsa disponibilità della Piccola e Media Impresa di risorse da destinare all'automazione dei sistemi informativi amministrativi deve indurre a privilegiare sistemi integrati. Ciò si traduce nel ricorso a sistemi informativi automatizzati a supporto dei processi amministrativi di raccolta, elaborazione, rappresentazione e comunicazione delle informazioni economiche, che si avvalgono di un unico data base e che sono gestiti da operatori con competenze congiunte di informatica e di amministrazione di impresa. Occorre aggiungere inoltre a questo proposito che nelle piccole e medie imprese il successo del sistema informativo automatizzato dipende fortemente dal saper gestire efficacemente gli aspetti organizzativi del cambiamento<sup>461</sup>, più che nell'acquisire la tecnologia più potente e sofisticata. Il rischio che si generino

---

<sup>459</sup> Arcari A.M., *PMI. Meccanismi di controllo e gestione della crescita*, Egea, Milano, 2004.

<sup>460</sup> De Guerny J., *Tableau de Bord de Gestion*, Dalmas, 1975.

<sup>461</sup> Gli aspetti organizzativi del cambiamento verranno approfonditi nel paragrafo successivo 1.5.

delle “inefficienze organizzative” infatti in questo tipo di imprese è particolarmente elevato. Ciò deve essere assolutamente evitato poiché esse generano costi difficilmente percepibili che si manifestano in modo frammentato e diffuso all’interno dell’azienda ma nel complesso molto consistenti.

In generale ciò che diventa fondamentale per la piccola impresa in merito al controllo direzionale ed agli strumenti che si sceglie di applicare non è la perfezione tecnica ma, in un’ottica organizzativa, la loro effettiva capacità di incidere sui comportamenti individuali ed organizzativi, dunque la loro efficacia<sup>462</sup>.

Passiamo ora ad approfondire come le caratteristiche peculiari della minore dimensione incidano ed influenzino l’organizzazione del sistema amministrativo.

Le condizioni istituzionali che accomunano gran parte delle imprese di minori dimensioni hanno un impatto considerevole sulle scelte riguardo le modalità di organizzazione e di sviluppo delle risorse umane dedicate al funzionamento del sistema amministrativo. Tali scelte riguardano sia le soluzioni strutturali adottate per ripartire i compiti amministrativi, sia le caratteristiche di ruolo e le professionalità richieste al direttore amministrativo di una piccola impresa.

Le scelte inerenti le modalità di organizzazione delle funzioni amministrative, rivestono un’importanza cruciale nelle imprese di piccole dimensioni in quanto influenzano direttamente non solo l’affidabilità, la tempestività e la rilevanza delle informazioni economiche che si rendono disponibili agli organi di governo, ma anche i costi di produzione delle stesse.

Le piccole imprese operano spesso in assenza di una tecnostruttura o comunque limitano al massimo l’introduzione in azienda di manager non proprietari cui affidare sia responsabilità operative di gestione sia il compito di far funzionare meccanismi a supporto dell’attività operativa, tra cui i sistemi amministrativi. Le risorse che le piccole e medie imprese mettono a disposizione per il funzionamento degli organi di staff, cioè non di linea operativa, sono infatti di norma molto contenute. Ne consegue che, ogni soluzione prospettabile deve essere attentamente valutata, dal proprietario imprenditore, per gli effettivi

---

<sup>462</sup> Corsi K., *Il controllo organizzativo, una prospettiva transazionale*, Giuffrè, Milano, 2003.

vantaggi che essa comporta, sia sul piano dell'efficacia organizzativa, sia sotto il profilo dei costi che essa genera. Tra le possibili soluzioni organizzative della funzione amministrativa riscontrabili nella realtà e quindi proponibili per una valutazione da parte della piccola impresa sono le seguenti<sup>463</sup>:

- mantenere all'esterno il funzionamento dei servizi amministrativi, affidando ad uno o più professionisti lo svolgimento dei compiti amministrativi in senso stretto: rilevazioni contabili e redazione bilanci imposti dalla normativa civilistico - fiscale;
- internalizzare i servizi amministrativi limitando il compito degli organi preposti allo svolgimento di attività di rilevazione e predisposizione dei bilanci come al punto precedente;
- internalizzare i servizi amministrativi ed estendere la loro missione organizzativa allo svolgimento di attività che possono riguardare le rilevazioni di contabilità analitica non imposte dalla legge, la redazione di piani, budget e report per la pianificazione, la programmazione ed il controllo dei risultati della gestione e delle prestazioni dei singoli responsabili. quest'ultima funzione è presente solo in quei contesti dove la gestione per obiettivi si impone come conseguenza del decentramento organizzativo e si rende visibile, a livello di organigramma, con la comparsa di direzioni di linea operativa e di organi di tecnostruttura che dividono con l'imprenditore la responsabilità della gestione.

Ciascuna delle tre alternative organizzative per la piccola e media impresa comporta costi e benefici.

Il principale vantaggio dell'esternalizzazione risiede nella mancata introduzione all'interno dell'organizzazione di elementi di rigidità strutturale (personale che deve possedere competenze professionali specifiche, il cui tempo non può essere totalmente impiegato per lo svolgimento dei compiti amministrativi) e nel trasferire al professionista ogni onere di aggiornamento professionale e di efficiente uso delle risorse umane e tecnologiche necessarie per erogare i servizi richiesti dalle piccole aziende. La convenienza a mantenere questi servizi

---

<sup>463</sup> Arcari A.M., *PMI. Meccanismi di controllo e gestione della crescita*, Egea, Milano, 2004.

all'esterno può essere messa in discussione quando l'entità delle operazioni amministrative raggiunga livelli considerevoli.

La decisione di internalizzazione dunque può essere mossa da una semplice valutazione di convenienza economica comparata che poggia sui principi dell'analisi di Make or Buy<sup>464</sup>. Nella realtà dei fatti però non sono molti i piccoli imprenditori che, quando devono decidere di internalizzare i servizi amministrativi, hanno veramente ben chiaro il costo di gestione interna degli stessi, ma ciò non toglie che esso non possa essere quantificato con un buon grado di attendibilità<sup>465</sup>.

Il calcolo dei costi per l'organizzazione interna confrontato con il costo d'uso del mercato fornirebbe dunque un'informazione utile all'imprenditore per orientare la decisione verso la soluzione economicamente più conveniente. Tuttavia l'internalizzazione dei servizi amministrativi, oltre a generare costi, comporta anche dei benefici, non sempre quantificabili, ma a volte più visibili all'occhio dell'imprenditore che non il vantaggio economico che, per essere apprezzato in modo conveniente, deve peraltro essere considerato in una prospettiva di medio periodo.

La decisione d'internalizzare i servizi amministrativi può dunque essere presa quando l'imprenditore si rende conto dell'utilità che le informazioni contabili possono avere anche ai fini della gestione, oltre che per far fronte ad obblighi di legge. Ne consegue una precisa volontà ad investire in professionalità specifiche interne ed in tecnologie informatiche adeguate alla raccolta di dati e all'elaborazione di informazioni economiche in modo da avvicinare il luogo dell'elaborazione delle stesse all'utilizzatore più diretto. In questo modo si mette in condizione l'imprenditore di osservare più da vicino e con la frequenza desiderata, l'andamento della gestione reddituale e finanziaria della propria

---

<sup>464</sup> Williamson O.E., *Markets and Hierarchies*, Free press, 1975.

<sup>465</sup> La definizione in anticipo delle modifiche e delle innovazioni da introdurre nella struttura organizzativa (nuovo organico, nuovi ruoli e professionalità), nelle procedure (da formalizzare ed eventualmente automatizzare) sia di raccolta, sia di rilevazione ed elaborazione delle informazioni economiche, nella struttura degli investimenti EDP necessarie per portare a regime lo svolgimento interno delle attività amministrative, consente di calcolare il costo di produzione interna dei servizi amministrativi cui far riferimento per individuare la soglia al di sotto della quale continua ad essere conveniente, da un punto di vista puramente economico, l'esternalizzazione dei servizi amministrativi.

azienda (redazione di bilanci infrannuali e di prospetti di analisi dei flussi dei fondi per esempio) e di avere maggiori garanzie riguarda all'attendibilità e alla riservatezza dei dati contabili elaborati. In sostanza il vantaggio è percepito come diretta conseguenza non tanto dell'adozione di nuove procedure di elaborazione o di nuovi strumenti di misurazione, quanto per il fatto di produrre internamente tali informazioni con l'opportunità di meglio soddisfare le esigenze informative dell'utente interno, cioè dell'imprenditore<sup>466</sup>.

Il ruolo dell'amministrativo all'interno delle piccole e medie imprese che hanno deciso di internalizzare tale funzione sia per motivi economici, sia per ragioni di funzionalità organizzativa, riveste un'importanza cruciale. Esso si identifica in una figura organizzativa a disposizione dell'imprenditore, cui affidare la responsabilità di diffondere le informazioni economiche attendibili e con il giusto grado di dettaglio e di tempestività al fine di sensibilizzare chi ha le responsabilità di governo dell'impresa circa gli effetti economici delle decisioni aziendali, non sempre direttamente percepiti o adeguatamente misurati.

Nella realtà molto spesso l'imprenditore pur avendo compreso l'importanza delle funzioni amministrative per il mantenimento o il miglioramento dell'economicità della gestione dell'azienda, si trova nella situazione di non disporre di eccessive risorse da investire per la formazione e il giusto dimensionamento degli organi ad esse preposte.

Il responsabile amministrativo di un'impresa di minori dimensioni per svolgere adeguatamente il proprio ruolo dovrebbe possedere capacità e competenze articolate, ma al tempo stesso fortemente integrate, non solo all'interno dei temi di amministrazione che spaziano dai sistemi contabili ai sistemi di pianificazione, programmazione e controllo di gestione, censi anche tra questi ultimi e quelli strettamente attinenti ai sistemi informatici e alla gestione finanziaria. Arcari sostiene che proprio l'acquisizione di competenze amministrative integrate con quelle di gestione della risorsa finanziaria e di informatica, è da considerarsi un requisito fondamentale di sopravvivenza, sia per le imprese che decidono di rimanere piccole, sia per quelle che perseguono strategie di crescita

---

<sup>466</sup> Arcari A.M., *PMI. Meccanismi di controllo e gestione della crescita*, Egea, Milano, 2004.

dimensionale<sup>467</sup>. In particolare nelle piccole imprese che non desiderano crescere si ritiene che l'imprenditore acquisisca egli stesso le competenze necessarie per gestire internamente i compiti amministrativi, al fine di usufruire dei vantaggi connessi all'internalizzazione della funzione. Qualora invece le condizioni economiche lo consentano e soprattutto nelle aziende in crescita, l'imprenditore non può sottrarsi alla necessità di inserire nella struttura organizzativa uno specialista di amministrazione, cui delegare la responsabilità di gestire al meglio lo sviluppo dei sistemi amministrativi aziendali.

#### *4.4.3. Il sistema informativo nelle PMI.*

Volendo compiere qualche ulteriore riflessione in merito ai sistemi informativi quali strumenti di controllo organizzativo con particolare riguardo alla piccola e media impresa è opportuno evidenziare l'importanza della presenza di sistemi informali, cioè legati a contatti che vengono a costituirsi tra le persone indipendentemente dalla funzione loro attribuita all'interno dell'azienda. Si tratta di informazioni di corridoio, contatti interpersonali che avvengono con qualunque mezzo e supportati da svariati rapporti di conoscenza, amicizia e così via<sup>468</sup>. In generale la minore strutturabilità, la minore ripetitività, la maggiore complessità delle attività da svolgere, nonché la maggiore esigenza di riservatezza nella gestione delle informazioni, tipiche della minore dimensione, portano a lasciare spesso e proprio soprattutto nelle piccole e medie imprese, maggiore spazio a supporti informativi non formalizzati. Soprattutto tra le aziende di minori dimensioni poi è particolarmente diffuso il convincimento che le informazioni riguardanti l'attività aziendale, in particolare se di carattere economico - finanziario, debbano essere mantenute il più possibile riservate. Occorre precisare che l'accentuata informalità dei processi di comunicazione interna in questo tipo di aziende, può ugualmente consentire la circolazione di informazioni preziose per la soluzione di particolari problemi, fermo restando l'indisponibilità a "pubblicizzare" i dati riguardanti l'andamento economico -

---

<sup>467</sup> Arcari A.M., *PMI. Meccanismi di controllo e gestione della crescita*, Egea, Milano, 2004.

<sup>468</sup> Marchi L., *I sistemi informativi aziendali*, Giuffrè, Milano, 2003; Camussone P.F., *Informatica aziendale*, Utet, Torino, 1994.

finanziario<sup>469</sup>. La causa di questo atteggiamento di segretezza, si può ritrovare nella sensazione, da parte del piccolo imprenditore che l'informazione sia prima di tutto una fonte di potere e che di conseguenza una sua diffusione sarebbe in grado di modificare, anche senza volerlo, gli ambiti di autorità e discrezionalità<sup>470</sup>. D'altra parte spesso non viene nemmeno percepito dall'imprenditore il potenziale contributo che una più libera circolazione delle informazioni potrebbe dare ai processi di decisione e controllo.

Eventuali limitazioni alla circolazione delle informazioni condizionano tra l'altro la possibilità di applicare forme di autocontrollo, che abbiamo visto essere basate sulla conoscenza dei risultati dell'attività svolta. In definitiva nelle suddette strutture l'accentramento decisionale opera, sia consapevolmente che involontariamente, per l'adozione di un controllo centralizzato, in forma di supervisione diretta o di regole e procedure.

In merito poi alla possibilità di adozione di comportamenti difensivi nei confronti del sistema di controllo e distorsivi del sistema informativo, occorre ribadire che laddove siano prevalenti meccanismi di controllo sociale o di clan, ci si può aspettare un livello molto più basso o addirittura la scomparsa di tali comportamenti. Ciò è particolarmente interessante per la minore dimensione in quanto sulla base delle caratteristiche evidenziate, in essa il controllo di clan e l'autocontrollo sono particolarmente applicabili e ricorrenti. Infatti in queste organizzazioni la fiducia reciproca tra superiori e subordinati e l'elevata condivisione di valori nell'organizzazione si traducono in comportamenti coerenti e ispirati da un senso di lealtà nei confronti dell'organizzazione

Come abbiamo detto nel cap 3 la definizione del sistema informativo deve essere il frutto di una profonda comprensione delle esigenze conoscitive dei singoli soggetti aziendali. Nei frequenti casi in cui i sistemi informativi sono delegati e progettati da informatici, più attenti a soddisfare preferenze tecnologiche piuttosto che le effettive esigenze delle unità organizzative si avrà sempre il

---

<sup>469</sup> Cori E., *Controllo organizzativo, politiche di gestione e dinamica dei rapporti interaziendali*, Giuffrè, Milano, 1997.

<sup>470</sup> Grozier M., introduzione a Ballè - Peaucelle, *Le pouvoir informatique dans l'entreprise*, Dunod, Parigi, 1972.



rischio di un sistema informativo inefficace che, sebbene potenzialmente in grado di creare abbondanti e significative informazioni, non supporta efficacemente la guida dell'azienda. La principale condizione di efficacia di ogni sistema informativo infatti, che ne è anche il presupposto, è l'immediata percezione da parte degli utenti della sua utilità<sup>471</sup>.

Si è in genere portati invece, soprattutto nella minore dimensione, a ritenere che la gestione del processo di informatizzazione sia un fatto eminentemente tecnico ed in quanto tale da affidare a specialisti del settore, trascurando l'apporto degli utenti e di chi, per il ruolo ricoperto, avrebbe invece una più chiara visione sistemica dell'organizzazione<sup>472</sup>. Al contrario, tanto i caratteri dei processi decisionali e di controllo, quanto le esigenze informative degli utenti dovrebbero ricevere adeguata attenzione prima di effettuare una qualsiasi decisione di investimento in tecnologie informatiche. Sarebbe opportuna quindi una valutazione congiunta, da parte dei system designers e degli utenti "rappresentativi", di ciò che meglio si adatta alla specifica unità organizzativa e può essere efficacemente utilizzato dai managers<sup>473</sup>, cercando di evitare un approccio eccessivamente "tecnicista" alla progettazione del sistema. I requisiti di efficacia ed economicità del sistema informativo infatti si ricorda sono rappresentati da: selettività, elasticità, affidabilità, convenienza e, non meno importante, accettabilità da parte del sistema<sup>474</sup>. Da queste, in ultima analisi, dipende la funzionalità del sistema informativo nel supportare i processi di decisione e controllo<sup>475</sup>.

#### *4.4.4. La gestione delle risorse umane nelle PMI.*

Altro meccanismo capace di indirizzare il comportamento degli individui verso gli obiettivi dell'azienda, quindi meccanismo di controllo organizzativo, è la

---

<sup>471</sup> Quaini, *Il controllo di gestione e sistemi informativi*, in "Sistemi & Impresa", n.8, 1996.

<sup>472</sup> Marchi L., *I sistemi informativi aziendali*, Giuffrè, Milano, 2003.

<sup>473</sup> Rugiadini A., *I sistemi informativi d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1970; Brusa L., *Strutture organizzative d'impresa*, Giuffrè, 1986; Simon A.H., *Informatica, direzione aziendale e organizzazione del lavoro: la nuova scienza delle decisioni manageriali*, FrancoAngeli, 1988

<sup>474</sup> Rugiadini A., *I sistemi informativi d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1970; Marchi L., *I sistemi informativi aziendali*, Giuffrè, Milano, 2003.

<sup>475</sup> Cori E., *Controllo organizzativo, politiche di gestione e dinamica dei rapporti interaziendali*, Giuffrè, Milano, 1997.

gestione delle risorse umane. Il necessario presupposto al presente paragrafo è l'affermazione che “un errore di valutazione degli uomini è più pericoloso e devastante di un errore nella valutazione di investimenti tecnici”<sup>476</sup>. Gli uomini infatti sono la risorsa più rischiosa all'interno dell'azienda, è vero anche però che sono la più redditizia, e soprattutto per l'impresa di minori dimensioni sono spesso un vero e proprio vantaggio competitivo. Ciò che diventa di fondamentale importanza è fare le scelte giuste e gestire nel modo più adeguato tale risorsa critica, con particolare attenzione proprio alle peculiarità ed alle esigenze dell'impresa di minori dimensioni. Corbetta ritiene che le piccole e medie imprese “vincenti” sono imprese che riconoscono una massima importanza alle persone, al capitale umano, non solo a parole, ma con i fatti<sup>477</sup>. Mettere al primo posto le persone è il valore aziendale che guida l'approccio di queste imprese nella gestione delle sue risorse umane. Sono le risorse umane da considerare un elemento chiave anche nelle strategie di crescita e sviluppo dell'azienda. Tali aziende compiono ingenti investimenti in selezione, formazione, addestramento e nella progettazione dell'ambiente di lavoro. Si ricerca una motivazione continua del personale a tutti i livelli attraverso una strategia di creazione ed accrescimento delle competenze interne. Altro elemento in grado di dimostrare l'importanza concreta della gestione del personale è il fatto che in queste imprese la questione è considerata direttamente dal vertice aziendale, coinvolgendo in prima persona l'imprenditore ed i manager di primo livello. Questa attenzione alle risorse umane comporta nella piccola e media impresa anche i vantaggi di avere tassi di turn - over molto bassi ed una sindacalizzazione contenuta<sup>478</sup>.

#### *La politica della selezione nelle PMI.*

La selezione come abbiamo visto è un importante meccanismo di controllo organizzativo di tipo preventivo, basato su comportamenti potenziali ed atteggiamenti presunti sulla base delle caratteristiche individuali percepite dal

---

<sup>476</sup> Montemerlo D., Preti P., *Management. Piccole e Medie imprese. Imprese familiari*, Università Bocconi editore, 2004.

<sup>477</sup> Corbetta G., *Capaci di crescere: l'impresa italiana e la sfida della dimensione*, Egea, Milano, 2005.

<sup>478</sup> Corbetta G., *Capaci di crescere: l'impresa italiana e la sfida della dimensione*, Egea, 2005.

selezionatore. Tale meccanismo di controllo va ad integrare gli altri, nella continua ricerca di un sistema coerente. Il processo di selezione dovrebbe sempre tenere conto anche del grado di adattabilità e probabile accettazione, da parte del selezionato, del sistema di controllo operante in azienda e del tipo di struttura organizzativa cui esso è collegato<sup>479</sup>. Di particolare importanza per la minore dimensione, in cui si ha spesso una cultura permeante e ben radicata è far assumere alla selezione anche una valenza di controllo culturale. Occorre porre una notevole attenzione alla personalità dell'individuo, alle sue ambizioni, aspirazioni e caratteristiche culturali, diventa infatti fondamentale inserire nell'organizzazione una persona i cui valori siano coerenti a quelli fortemente radicati all'interno, per fare in modo che l'inserimento avvenga in maniera efficiente e senza traumi. Ricercando una compatibilità tra cultura individuale e cultura organizzativa già nel momento della selezione fa sì che il processo di selezione stesso rappresenti anche un primo momento di integrazione nella struttura sociale dell'azienda, oltre che in quella organizzativa<sup>480</sup>.

Ovviamente come già accennato nel capitolo precedente l'importanza della selezione come strumento di controllo deve essere anche relazionata alle altre forme di controllo culturale eventualmente presenti nell'azienda. La piccola e media impresa è spesso caratterizzata, per sua natura, dalla presenza di forme di controllo sociale ed individuale<sup>481</sup> che concorrono ad influenzare i comportamenti individuali. In tali contesti appare ancora più importante la valenza culturale del controllo preventivo offerto dall'attività di selezione. Pare opportuno infatti ricercare individui i cui valori, attitudini e comportamenti caratteriali siano in grado di rafforzare le altre forme di controllo culturale che, se coerenti agli altri elementi del controllo organizzativo, favoriscono un controllo efficace ed una maggiore probabilità che il comportamento degli individui sia in linea con gli obiettivi aziendali.

E' dunque di primaria importanza saper scegliere correttamente le risorse umane

---

<sup>479</sup> Cori E., *Controllo organizzativo, politiche di gestione e dinamica dei rapporti interaziendali*, Giuffrè, Milano, 1997.

<sup>480</sup> Costa G., *Economia e direzione delle risorse umane*, Utet, 1997.

<sup>481</sup> Le possibili forme di controllo culturale sono state analizzate in maniera più approfondita nel capitolo 1.

da inserire in azienda ed allo stesso tempo sapersi fare scegliere da loro<sup>482</sup>. La difficoltà tipica dei piccoli imprenditori a ricercare efficacemente dipendenti rischia di mettere a dura prova la capacità di competere di molte aziende. Le ragioni di questa oggettiva e documentabile problematica sono attribuite di solito a fattori esterni all'impresa come la scarsa efficacia dei sistemi di formazione professionale, la ridotta funzionalità degli istituti di collocamento, la bassa propensione dei giovani all'inserimento in settori tradizionali labour - intensive e la carenza di informazioni in grado di favorire l'incontro tra il lato della domanda di lavoro e quello dell'offerta. Se queste sono le condizioni ostacolanti generalmente più citate, l'osservazione diretta delle problematiche organizzative delle piccole imprese mostra che parte della difficoltà ha origine anche all'interno l'azienda. Nelle imprese di minori dimensioni infatti si può spesso rilevare un'insufficiente attenzione dell'imprenditore al processo di selezione. Nell'attesa e nella speranza che i vincoli esterni vengano superati, chi è alla guida della piccola impresa dovrebbe acquisire conoscenze e competenze per passare da una scelta dei collaboratori "destrutturata" a una modalità più "sistematica"<sup>483</sup>.

Questa maggiore consapevolezza si dovrebbe fondare sulla conoscenza delle logiche di fondo del processo di selezione, delle fasi del processo e sul ruolo degli attori in esso coinvolti, argomenti molto utili per il piccolo imprenditore che si trova di fronte alla decisione di scegliere e di inserire in organico un nuovo collaboratore.

Per logiche di selezione si vuole intendere i ragionamenti di base ed i concetti elementari che l'imprenditore dovrebbe conoscere per minimizzare i rischi di errore nella scelta dei collaboratori. Il possesso di queste logiche di fondo non implica ovviamente di per sé la realizzazione di un processo di selezione efficiente, né tantomeno la trasformazione automatica dell'imprenditore in esperto di selezione del personale ma viene ritenuto un presupposto

---

<sup>482</sup> Montemerlo D., Preti P., *Management. Piccole e Medie imprese. Imprese familiari*, Università Bocconi editore, 2004.

<sup>483</sup> Montemerlo D., Preti P., *Management. Piccole e Medie imprese. Imprese familiari*, Università Bocconi editore, 2004.

fondamentale.

Secondo Preti<sup>484</sup> la “ricetta” per impostare una selezione soddisfacente nelle piccole e medie imprese si fonda sull’analisi prima e sulla composizione poi, di quattro ingredienti di base: le caratteristiche strategiche ed organizzative dell’azienda, quelle della posizione ricercata, le caratteristiche delle attività collegate alla posizione e quelle della persona. Appare dunque evidente l’importanza di tenere conto anche delle specificità culturali dell’azienda, così rilevanti nell’impresa di minori dimensioni. Un’attenta analisi della strategia e dell’assetto organizzativo dell’impresa che promuove la selezione è un passaggio fondamentale per il buon fine della ricerca del personale. Anche nel caso in cui l’imprenditore scelga di affidare il processo di selezione a professionisti esterni non deve venire meno una particolare attenzione in questo senso. L’esplicitazione delle caratteristiche strategiche ed organizzative dell’azienda, soprattutto in chiave storica ed evolutiva, è comunque la condizione necessaria per una buona impostazione del processo. La ridotta dimensione e l’elevato grado di conoscenza reciproca dei dipendenti fanno sì che l’ingresso di un nuovo soggetto nell’organizzazione non possa “passare inosservato”<sup>485</sup>. Anche in questo aspetto risiede la specificità del processo di selezione nelle aziende di minori dimensioni. Per poter procedere ad un processo di selezione razionale ed efficiente l’imprenditore deve necessariamente avere chiaro quale posizione è necessaria/vacante in azienda, quali attività sono collegate alla posizione in esame, quali caratteristiche personali meglio si coniugano a quelle della proprietà e dell’organizzazione esistente. Per chiarire tali aspetti sono fondamentali alcune informazioni strutturate circa aspetti particolarmente importanti per la minore dimensione. La storia dell’impresa e dell’imprenditore, intrecciandosi possono permettere una profonda comprensione delle peculiarità aziendali, la business idea originaria e l’evoluzione della formula imprenditoriale sono aspetti fondamentali, così come la combinazione prodotto mercato e la tecnologia scelta

---

<sup>484</sup> Preti P., Puricelli M., *Gestione delle PMI. La soluzione alle problematiche più tipiche della piccola e media impresa italiana*, Il sole 24 ore, 2008.

<sup>485</sup> Montemerlo D., Preti P., *Management. Piccole e Medie imprese. Imprese familiari*, Università Bocconi editore, 2004.

per competere nel medio termine, le caratteristiche dei principali concorrenti nonché le personalità, le competenze ed i valori dei collaboratori di riferimento per l'imprenditore.

Stabilire la posizione di cui l'organizzazione ha bisogno equivale in termini molto semplici, all'identificazione della relativa casella definita in organigramma, ovvero al "luogo" o livello in cui il selezionato sarà collocato. Ciò però non appare banale per le piccole e medie imprese in quanto spesso esse non dispongono affatto di un organigramma o non dispongono di un organigramma formalizzato, presente soltanto nella "mente" dell'imprenditore. L'analisi della posizione invece presuppone o conduce alla formalizzazione dell'organigramma aziendale, cioè all'esplicitazione di sintesi dei rapporti di divisione del lavoro, verticali ed orizzontali. Ciò è fondamentale per capire le relazioni di autorità e dipendenza, nonché i collegamenti orizzontali e trasversali cui la posizione è esposta. La riflessione sulla posizione poi non può essere disgiunta da quella inerente la qualifica: in fase di definizione della posizione occorre precisare a quale livello contrattuale si presuppone di inserire il nuovo entrato (dirigente, quadro, impiegato, operaio ecc).

Dopo la riflessione sulle caratteristiche strategico - organizzative dell'azienda e sulla collocazione della posizione in organigramma, il focus dell'analisi deve spostarsi sulle attività contestualmente legate alla posizione in esame. Si procede alla definizione dei principali obiettivi e dei risultati attesi ed alla specificazione di attività marginali o laterali collegate alla posizione in questione.

Solo a questo punto l'imprenditore dovrebbe procedere alla definizione in astratto del profilo della persona da selezionare. I requisiti stabiliti possono essere generali (età, sesso, residenza, status civile etc.); scolastici (titolo di studio, formazione, conoscenza delle lingue etc.); professionali (conoscenze e competenze tecnico - professionali, esperienze lavorative etc.); personali (attitudini, abilità comportamentali e caratteristiche di personalità etc.). Tali requisiti devono essere specificati e coerenti alle riflessioni precedenti.

Analizzate le caratteristiche strategico - competitive dell'azienda, della posizione, delle attività a essa collegate e i requisiti della persona, l'imprenditore

ha a disposizione tutti gli ingredienti sui quali fondare la selezione. L'utilizzo di questi elementi dovrà avvenire ricercando coerenza e congruenza tra gli stessi lungo tutte le fasi del processo di selezione. La ricerca della congruenza tra azienda, posizione, attività e persona combinando le informazioni raccolte in modo analitico, garantisce di evitare errori grossolani nella scelta dei collaboratori.

Il processo di selezione può essere scomposto in una sequenza di fasi che cercheremo di analizzare alla luce delle peculiarità della minore dimensione.

La prima fase del processo attiene alla *definizione del profilo atteso* che nelle piccole e medie aziende dovrebbe essere l'esito delle analisi sopra esposte ed è quindi inteso in senso più ampio rispetto al significato comune. La seconda fase tipica del processo di selezione è *la ricerca*. La ricerca potrà avvenire all'interno dell'azienda, valutando la possibilità di crescita o di rotazione di alcuni collaboratori, oppure all'esterno. Spesso proprio nella piccola e media impresa per favorire una politica di flessibilità delle Risorse Umane, si sceglie il canale interno, perseguendo una logica di "job rotation"<sup>486</sup>. La scelta tra mercato del lavoro interno ed esterno, oltre a fondarsi su considerazioni di convenienza economica o strategica, sarà logicamente influenzata dalle informazioni raccolte nella definizione del profilo. La ricerca verso l'esterno, anche nel caso delle imprese minori, si può attuare utilizzando canali differenti: l'archivio delle domande di lavoro spontanee, il contatto con banche dati, l'inserzione o il ricorso a società di selezione esterne. Indipendentemente dal canale prescelto la logica da seguire in questa fase deve essere la stessa che ha condotto alla definizione del profilo atteso. Scelto il canale per la ricerca si procede alla *fase di analisi dei curricula*. Il tipo di canale prescelto potrà avere impatto solo sul numero di curricula che dovranno essere letti ed esaminati ma non eliminerà mai completamente questa attività. Per esempio, nel caso in cui l'imprenditore, decida di delegare la selezione a società esterna dovrà comunque prendere visione dei curricula, seppure della rosa ristretta di candidati proposti. Si tratta di un momento fondamentale. La lettura del curriculum deve mettere in condizione

---

<sup>486</sup> Il concetto di flessibilità delle Risorse Umane è stato approfondito nel capitolo 1.

l'imprenditore di formulare una serie di ipotesi circa le caratteristiche dello scrivente sulla base delle informazioni e del modo in cui le stesse sono presentate. La quarta fase del processo riguarda il momento delle *interviste di selezione*. Nelle piccole e medie imprese sarebbe preferibile procedere attraverso due momenti differenti: la prima intervista di selezione dovrebbe avere per oggetto la persona, cioè essere pensata e gestita con l'obiettivo specifico di raccogliere il maggior numero di informazioni riguardanti i requisiti generali, scolastici, professionali e personali dichiarati nel curriculum. Solo in un secondo colloquio apposito si dovrebbe procedere all'illustrazione della posizione e delle attività ad esser correlate. Dividendo suddetta fase fondamentale in due momenti distinti permette di non limitare la fase di raccolta delle informazioni sulla persona ed evitare commistioni e confusione. Il risultato del primo colloquio dovrebbe portare ad una prima scrematura delle candidature sulla base della logica di ricerca di congruenza tra caratteristiche dell'azienda, posizione, attività e persona. Nella selezione dei profili da sottoporre al secondo colloquio, se possibile, può essere utile scegliere candidati con requisiti differenti. Il secondo colloquio deve essere centrato sulle caratteristiche dell'azienda, della posizione e dell'attività: è un momento di rilevazione delle aspettative e delle attese che l'impresa nutre nei confronti del nuovo ingresso. Per questo motivo è importante che questo si svolga in azienda ed alla presenza del piccolo imprenditore. Un modo per ancorare la selezione ad elementi il più possibile oggettivi e non incorrere in errori dovuti a valutazioni soggettive non veritiere, consiste nel richiedere ai candidati di elaborare per iscritto un piano di azione, un programma delle attività che si ritengono prioritarie una volta assunti in azienda. Un altro metodo efficace è far partecipare al secondo colloquio anche persone diverse dall'imprenditore: possono essere i suoi più stretti collaboratori aziendali o esperti di selezione esterni aventi una buona conoscenza nell'ambito aziendale. Il processo di selezione in senso stretto si chiude con *la scelta del candidato*, momento che comunque di per sé non garantisce all'azienda la soluzione del problema di partenza, la copertura della posizione vacante. Alla scelta del candidato segue un ulteriore colloquio di assunzione. In tale momento l'obiettivo



dell'imprenditore deve essere quello di trovare un accordo sulle specifiche del contratto di lavoro: periodo previsto di inserimento effettivo, inquadramento, livello retributivo, orari, ferie ecc. Il momento successivo è particolarmente critico per la minore dimensione, si tratta del *periodo di inserimento*. Le specificità si riferiscono appunto al fattore dimensionale ed al clima familiare spesso presente nel presente tipo di imprese. Per favorire l'ingresso del nuovo soggetto l'imprenditore dovrebbe preparare, informandoli, i suoi collaboratori, e dovrà condividere con il neo assunto un piano d'azione e di intervento per i primi mesi in azienda. Se la posizione da ricoprire è di nuova costituzione con alto contenuto di delega, poiché magari risponde alla volontà di avviare un processo di decentramento decisionale e di prima managerializzazione della piccola impresa, la fase di inserimento potrebbe rappresentare un momento critico anche per l'imprenditore stesso, che si trova spesso nella difficoltà di ripensare il suo ruolo in azienda. In questi casi l'aver condotto il processo di selezione secondo una logica come quella descritta consente anche al prescelto di far valere le proprie ragioni e contrastare, sulla base delle dichiarazioni fatte dall'imprenditore in merito al profilo atteso, le sue eventuali successive resistenze.

Come si può facilmente dedurre, le variabili che giocano un ruolo importante in un processo di selezione sono così numerose ed imprevedibili che un imprenditore saggio deve darsi come obiettivo la limitazione degli errori possibili, piuttosto che il loro azzeramento. L'imprenditore nella grande maggioranza dei casi, tende a scegliere fidandosi del suo intuito e dell'affinità che percepisce nei confronti di qualche candidato, dando poca rilevanza al processo di selezione in quanto ritiene che l'effettiva validità della persona possa essere misurata solo sul campo. Sarebbe invece opportuno che anche il piccolo imprenditore iniziasse ad affrontare il problema della scelta dei collaboratori in modo più consapevole e strutturato. Anche qualora decidesse di delegare a specialisti esterni il processo di selezione, conoscere le logiche di fondo ed i diversi momenti del processo di selezione può essere utile per valutare il modo di operare dei consulenti ed avere un ruolo attivo nel processo.

L'attenzione riposta dal procedimento qui presentato e suggerito al piccolo

imprenditore, sulle caratteristiche strategico - organizzative dell'impresa di minori dimensioni, sottolinea la necessità di considerare le piccole e medie imprese come ambiti in cui le persone e le relazioni tra esse rivestono un'importanza speciale. In un'impresa di minori dimensioni non è indifferente, ai fini dell'inserimento di un nuovo soggetto, la conoscenza approfondita degli uomini e delle donne che hanno rivestito un ruolo chiave nello sviluppo aziendale, non è superfluo capire i caratteri di queste persone, le loro competenze, le loro abilità, i loro valori di fondo. Per la stessa ragione, cioè per la forza delle relazioni interpersonali nelle piccole imprese l'inserimento ed i momenti tra l'effettuazione della scelta e l'assunzione effettiva non devono mai essere dati per scontati<sup>487</sup>.

Possiamo dunque concludere che il mantenimento e la valorizzazione del capitale sociale, costituito da una fitta rete di collegamenti fiduciari tra le persone, sul quale le imprese minori fondano spesso buona parte del loro vantaggio competitivo, passa anche attraverso scelte di selezione più razionali e consapevoli<sup>488</sup>.

#### *La politica della formazione nelle PMI.*

Altra importante attività inerente alla gestione delle risorse umane ed in grado di influenzare il comportamento degli individui è l'attività di formazione con il fine di mantenere sempre l'equilibrio tra specifiche esigenze dell'impresa e qualità del lavoro<sup>489</sup>. Come abbiamo visto<sup>490</sup>, la prima distinzione fondamentale da fare in tal senso è quella tra addestramento e formazione vera e propria. L'addestramento ha l'obiettivo di trasferire abilità legate al "saper fare", trasferimento di conoscenza per permettere ai soggetti di svolgere in maniera adeguata compiti operativi<sup>491</sup>. La finalità della formazione invece è quella di sviluppare capacità di dominare situazioni nuove e creare nuove abilità relative al

---

<sup>487</sup> Montemerlo D., Preti P., *Management. Piccole e Medie imprese. Imprese familiari*, Università Bocconi editore, Milano, 2004.

<sup>488</sup> Montemerlo D., Preti P., *Management. Piccole e Medie imprese. Imprese familiari*, Università Bocconi editore, Milano, 2004.

<sup>489</sup> Costa G., *Economia e direzione delle risorse umane*, Utet, 1997.

<sup>490</sup> Tale concetto è stato approfondito nel corso del capitolo 3.

<sup>491</sup> Giannini M., *Le risorse umane come fattore strategico ed organizzativo*, Giappichelli, Torino, 1990.

“saper decidere”, la capacità di interpretare in maniera differente il proprio ruolo in azienda<sup>492</sup>.

Come abbiamo visto<sup>493</sup>, appare particolarmente importante ai fini del controllo organizzativo di tipo ex ante, la formazione vera e propria, da attuare in maniera preventiva rispetto alle esigenze aziendali<sup>494</sup>. Nonostante ciò, è innegabile l'importanza, in particolar modo per la piccola impresa, anche del concetto di addestramento. L'addestramento infatti attiene più alla trasformazione specifica, cioè all'acquisizione di caratteristiche professionali strettamente legate al contesto tecnico, organizzativo e culturale di una data impresa<sup>495</sup>. E' una conoscenza difficilmente impiegabile altrove, la quale perde totalmente o parzialmente il suo valore nel caso di impiego in altra azienda. Nelle imprese minori l'addestramento è quindi particolarmente critico soprattutto qualora si avverta la necessità di sostituire nel tempo i collaboratori chiave dell'imprenditore che tipicamente sono portatori di competenze specifiche rispetto all'azienda.

La formazione in genere comunque esprime la sua valenza di controllo nell'influenzare i comportamenti umani sia attraverso un processo di socializzazione, quindi di interiorizzazione degli obiettivi aziendali, sia attraverso interventi di esplicitazione delle aspettative aziendali nei confronti dei dipendenti che prendono parte agli interventi di formazione. Particolarmente importante proprio per la minore dimensione è poi la sua capacità di consolidare il rapporto azienda - dipendente con riflessi positivi anche sul clima organizzativo. Inoltre, come già accennato nel capitolo precedente, la formazione è in grado di attuare meccanismi di autocontrollo e di controllo sociale attraverso una maggiore informazione e motivazione dovuta alla comunicazione professionale<sup>496</sup>. Ciò appare particolarmente importante per l'impresa di minori dimensioni, in cui tali strumenti si inseriscono in maniera più naturale rispetto alla grande dimensione.

---

<sup>492</sup> Giannini M., *Le risorse umane come fattore strategico ed organizzativo*, Giappichelli, Torino, 1990.

<sup>493</sup> Tale concetto è stato approfondito nel corso del capitolo 3.

<sup>494</sup> Frassetto G., *La progettazione del controllo organizzativo*, Cedam, Padova, 1994.

<sup>495</sup> Montemerlo D., Preti P., *Management. Piccole e Medie imprese. Imprese familiari*, Università Bocconi editore, 2004.

<sup>496</sup> Corsi K., *Il controllo organizzativo, una prospettiva transazionale*, Giuffrè, Milano, 2003.

Possiamo dunque concludere che anche, e forse soprattutto, nell'impresa di minori dimensioni, un'attenta programmazione degli interventi di formazione in linea con le strategie aziendali ed i meccanismi operativi attivati nella struttura organizzativa sia fondamentale. Può infatti permettere di indirizzare i comportamenti dei soggetti e favorire un controllo integrativo, particolarmente forte nell'impresa di minori dimensioni, di tipo culturale.

#### *La formazione manageriale.*

La formazione manageriale, intesa come trasferimento di modelli e tecniche per la gestione dell'azienda, dovrebbe trovare nei piccoli imprenditori italiani ampie possibilità di diffusione e ciò per almeno quattro ordini di ragioni. La prima è di natura statistica, come abbiamo visto grazie anche ai dati Istat aggiornati<sup>497</sup>, l'Italia è il paese delle piccole e medie imprese. La seconda ragione riguarda la storia di molte imprese di minori dimensioni che essendo sorte nel primo dopoguerra si trovano a fronteggiare in questi anni il processo di successione generazionale da fondatori - imprenditori a successori - manager, ideali destinatari di iniziative di formazione. La terza attiene al livello di maturità manageriale del segmento delle imprese minori: per molte di loro, in particolare per quelle operanti in contesti altamente competitivi, si avverte la necessità di un cambiamento nelle modalità gestionali, da quelle più spontanee tipiche della fase di avvio a quelle più consapevoli, adeguate per affrontare la maggiore complessità strategica e di mercato. La quarta motivazione è opportunistica: l'imprenditore, essendo il fruitore diretto delle iniziative di formazione, azzera il rischio di veder dissipato l'investimento a favore di altre aziende. Il piccolo imprenditore dunque dovrebbe essere più incentivato ad investire in formazione su sé stesso piuttosto che i grandi investitori, i quali, investendo in formazione per i propri managers non fanno che aumentare la loro appetibilità sul mercato del lavoro. Nel corso degli anni novanta si è assistito al progressivo fiorire di iniziative specificamente rivolte alle piccole e medie imprese, segno tangibile dell'interesse che questo segmento dimensionale ha destato nelle principali

---

<sup>497</sup> Il rapporto Istat 2013 è stato presentato nel capitolo 1.

scuole di formazione. Questo continuo allargamento dell'offerta da parte di soggetti differenti ha reso ancora più complicata la scelta tra i vari programmi e si è corso il rischio di fare confusione tra:

- √ Iniziative di informazione: con l'obiettivo di trasferire in modo tempestivo temi di attualità che si ritiene debbano essere conosciuti dagli operatori;
- √ Iniziative di formazione: aventi l'obiettivo di trasferire modelli utili per l'interpretazione della realtà delle piccole e medie imprese legati al saper fare (tecniche di management), o al saper essere (abilità, atteggiamenti, comportamenti individuali);
- √ Iniziative di sviluppo: aventi l'obiettivo di approfondire le problematiche aziendali dei singoli partecipanti, offrendo stimoli per la riflessione e la soluzione dei singoli casi vicini a quelli che possono emergere da interventi di consulenza.

Tale confusione ha portato in qualche caso a scelte inadeguate con conseguenze dirette sul livello di soddisfazione degli imprenditori partecipanti. Quest'esplosione che ha caratterizzato gli anni novanta può essere letta, a distanza di qualche anno come l'esito di una moda cavalcata da quelle istituzioni che non hanno compreso fino in fondo le specificità del fabbisogno formativo delle piccole e medie imprese. Gli imprenditori sono un pubblico complesso che esige risposte adeguate e che nell'acquisto di programmi di formazione segue due criteri fondamentali nell'economia aziendale, quello dell'efficienza, come massimizzazione a breve dei benefici rispetto ai costi sostenuti e quello dell'efficacia intesa come raggiungimento dei risultati nel medio periodo<sup>498</sup>.

#### *Sistemi di incentivazione e ricompensa nelle PMI.*

Tale sistema come abbiamo visto nel corso del lavoro, è particolarmente complesso in quanto composto da tre meccanismi che interagiscono tra loro continuamente: il sistema retributivo che determina i livelli retributivi, il sistema di carriera che determina i sentieri di passaggio tra i livelli retributivi ed il

---

<sup>498</sup> Montemerlo D., Preti P., *Management. Piccole e Medie imprese. Imprese familiari*, Università Bocconi editore, 2004.

sistema di valutazione dei risultati che gestisce la dinamica dei passaggi<sup>499</sup>. La sua capacità di influenzare i comportamenti individuali è particolarmente elevata anche se strettamente vincolata alle caratteristiche individuali e soggettive degli attori aziendali. Si tratta, come abbiamo visto, di una forma di controllo che agisce in maniera sia preventiva che a posteriori. In maniera preventiva l'aspettativa di ottenere un incentivo genera motivazione, spingendo all'azione desiderata; in maniera concomitante ed ex - post si incide sui comportamenti attraverso la loro valutazione ed erogazione effettiva degli incentivi<sup>500</sup>.

Abbiamo visto che affinché il sistema di incentivazione e ricompensa sia efficace ed in grado perciò di influenzare concretamente i comportamenti, devono sussistere alcune condizioni:

- il sistema di valutazione dei risultati deve essere collegato al sistema di valutazione del personale, da cui dipenda il sistema retributivo e di carriera;
- i meccanismi di incentivazione devono essere collegati alle variabili chiave della gestione, anche se di natura qualitativa;
- il sistema di incentivi deve essere percepito dai dipendenti come un sistema equo.

*La valutazione dei collaboratori da parte dell'imprenditore* è un'attività particolarmente importante che presenta tre caratteristiche distintive. E' *critica* per le finalità che essa si propone: valutare positivamente taluni comportamenti e risultati dei propri dipendenti consentendo di allineare le loro azioni quotidiane alle strategie aziendali. La valutazione inoltre è *delicata* per le conseguenze che essa può generare a livello di politiche retributive, di crescita professionale e di motivazione dei collaboratori, nonché di clima aziendale in generale. Valutare ed essere oggetto di valutazione può obbligare a comportamenti impopolari o provocare risentimento e frustrazione in chi la subisce. Spesso poi la percezione sulla bontà del sistema di valutazione è condizionata da confronti che il

---

<sup>499</sup> Airolti G., *I sistemi operativi*, Giuffrè, Milano, 1980.

<sup>500</sup> Corsi K., *Il controllo organizzativo, una prospettiva transazionale*, Giuffrè, Milano, 2003.

collaboratore elabora rapportandosi agli altri colleghi: l'imprenditore che valuta i suoi dipendenti non può non tenere conto di questo effetto di "comparazione sociale", particolarmente presente nella minore dimensione delle sue caratteristiche. Infine tale attività appare largamente *diffusa*: ogni giorno chi è alla guida dell'impresa si trova, quasi inevitabilmente, a giudicare l'operato dei suoi dipendenti.

Se questi tre attributi dicono molto della rilevanza dell'attività di valutazione anche come strumento di controllo, l'osservazione della pratica nelle piccole e medie imprese evidenzia lacune e difficoltà lungo tutto il processo a partire da chi effettua la valutazione per arrivare a come essa è realizzata, a cosa effettivamente si valuta fino alle conseguenze in termini di retribuzione o di carriera.

In presenza di assetti elementari o imprenditoriali, caratterizzati dall'esistenza di due soli livelli gerarchici e da un profilo composto in prevalenza da dipendenti esecutori, la valutazione deve essere attuata dall'imprenditore in prima persona, eventualmente coadiuvato dai suoi collaboratori di fiducia. Un primo oggetto di valutazione può essere l'importanza strategica della *posizione* ricoperta dal singolo dipendente. Tale valutazione deve essere totalmente svincolata dagli attributi della persona che si trova ad occuparla e che potranno essere oggetto di altri tipi di valutazione. Il giudizio sulla criticità di alcune posizioni, che non necessariamente deve essere formalizzato, si tradurrà in un incremento monetario della parte fissa della retribuzione. Senza ricorrere a metodologie complesse, la cui applicazione risulta eccessivamente costosa per una piccola azienda, l'imprenditore può graduare i livelli retributivi delle diverse posizioni sulla base di oggettive motivazioni strategiche.

Un altro tipo di valutazione consigliabile è quella del *comportamento*, cioè del modo in cui i dipendenti agiscono rispetto a una serie di norme o regole dettate dall'imprenditore. In presenza di un assetto elementare, tipico delle imprese di minori dimensioni, correlato alla frequente assenza di delega, non potrebbe essere altrimenti. In presenza di mansioni operative che possono essere prescritte, ha senso controllare e giudicare l'aderenza delle azioni dei collaboratori alle indicazioni dettate dall'imprenditore. La valutazione può andare dalla

considerazione di tratti riguardanti la persona quali l'onestà, la dedizione, l'impegno, la precisione ecc. all'esame di abilità strettamente correlate al contesto lavorativo come le competenze specifiche nello svolgimento di una mansione, la produttività della risorsa nell'esecuzione di un compito ecc. Il modo meno costoso, più comodo e spesso più utilizzato nelle organizzazioni di piccole e micro dimensioni, per rilevare i comportamenti è quello dell'osservazione diretta da parte dell'imprenditore seppure episodica e ad personam<sup>501</sup>. E' l'imprenditore in questi casi che, avendo in mente una serie di azioni desiderabili e lavorando spesso al fianco dei suoi dipendenti, matura un giudizio complessivo sulla performance di ciascun individuo. E' chiaro che si tratta di una modalità di valutazione soggettiva, discrezionale ed informale, ma è pur vero che ha il pregio di essere coerente con il modello organizzativo dell'uomo solo al comando. In presenza di imprenditori carismatici, capaci di esercitare il comando senza cadere nell'autoritarismo, questo sistema funziona e viene accettato. La valutazione soggettiva e informale garantisce anche quella flessibilità nella gestione che è riconosciuta uno degli attributi vincenti di molte piccole imprese.

Per quanto riguarda i *premi* collegati ad una valutazione positiva da parte dell'imprenditore ciò che è fondamentale è che essi siano corrisposti ex - post e strettamente legati al passato. Sarebbe scorretto caricare il premio di significati più ampi di quelli che effettivamente ha. Esso non deve essere collegato ad un giudizio permanente sulla persona né essere collegato al futuro.

In presenza di assetti manageriali all'interno della piccola e media impresa, caratterizzati dall'esistenza di almeno tre livelli gerarchici: imprenditore, responsabili, esecutori; e da un profilo non esclusivamente operativo dei dipendenti, la valutazione può essere attuata da tutti coloro che hanno responsabilità diretta su singole unità organizzative. In questo caso appare lampante, aumentando il numero degli attori che se ne occupano, la necessità di una standardizzazione dei sistemi, al fine di evitare percezioni di equità e di ingiustizia del processo. Oltre alla valutazione della posizione e del

---

<sup>501</sup> Montemerlo D., Preti P., *Management. Piccole e Medie imprese. Imprese familiari*, Università Bocconi editore, 2004.



comportamento inoltre in questo caso si possono valutare i dipendenti anche per obiettivi, per risultati ed in base al loro potenziale.

*La valutazione per obiettivi* al pari di quella del comportamento analizzata in precedenza, attiene alla misurazione della prestazione. Può essere applicata a collaboratori cui l'imprenditore ha delegato la presa di decisione e solo se egli riesca effettivamente ad incidere sui risultati prodotti. Qualora l'imprenditore interferisca pesantemente nelle decisioni da prendere e ponga in atto quindi una delega non effettiva, è possibile aspettarsi da parte del dipendente un rifiuto ad essere valutato sulla base degli obiettivi raggiunti. Tale tipo di valutazione inoltre sarà attuabile solo in presenza di mansioni i cui risultati sono prevedibili ex ante con una ragionevole certezza. In questi casi l'imprenditore è tenuto a negoziare con i suoi responsabili gli obiettivi che potranno essere oggettivamente misurati in un secondo tempo. Il meccanismo diventa in questo caso anche incentivante, il dipendente agirà tentando di allineare la sua prestazione alla soglia prestabilita. Anche in questo caso la valutazione può essere collegata alla parte variabile della retribuzione ma, a differenza della valutazione del comportamento, questa ha anche una valenza incentivante. Un minimo di formalizzazione, per esempio l'esplicitazione degli obiettivi concordati sia in termini qualitativi che quantitativi e un efficace sistema di controllo dei risultati sono i necessari supporti a questo sistema di valutazione.

Un'altra opzione utilizzabile per valutare i collaboratori in una impresa di minori dimensioni caratterizzata da un assetto organizzativo manageriale è la *valutazione dei risultati*. Si tratta di un'opzione per valutare collaboratori cui è stata assegnata una delega e che sono responsabili di attività i cui risultati sono di difficile previsione. In questo caso sarebbe estremamente difficile e forse ingiustamente vincolante, negoziare obiettivi e incentivi in via preventiva, occorre attendere l'eventuale manifestarsi dei risultati. Solo a posteriori potrà essere giudicata la prestazione del collaboratore per collegarla alla retribuzione variabile sotto forma di premio.

L'ultima opzione utilizzabile è la *valutazione del potenziale*. Questo metodo di valutazione permette di valutare le persone rispetto a una prospettiva futura che

né la valutazione della posizione né quella della prestazione possono cogliere. Tale valutazione consiste nell'esprimere un giudizio sul potenziale della persona, sulla sua capacità di svolgere compiti o di essere responsabile di attività diverse da quelle in cui era impegnato in passato. Tale tipo di valutazione non può essere esclusa a priori in assetti organizzativi elementari ma trova un maggiore ambito applicativo in contesti organizzativi caratterizzati da molteplici livelli gerarchici, dove esiste più spesso il problema della proiezione di un collaboratore da una posizione ad un'altra. Anche nell'applicazione di tale metodo di valutazione non si vuole proporre nell'impresa minore l'adozione di tecniche complesse e costose, è consigliabile piuttosto che l'imprenditore esprima un giudizio sulle abilità reali e presunte del suo collaboratore da promuovere, facendo lo sforzo di immaginarlo in opera della nuova posizione. Il parere esterno di un consulente può essere molto utile purché egli conosca in modo approfondito il disegno strategico e le specificità organizzative dell'azienda.

Il riconoscimento delle abilità potenziali del collaboratore si traduce in ricompense specifiche: investimenti di formazione mirati e passaggi di carriera coerenti con le sue capacità reali e presunte.

L'imprenditore dunque si trova contemporaneamente a svolgere il ruolo di giudice e controllore ed il ruolo di "allenatore" che deve essere capace di comunicare correttamente il suo feedback ai dipendenti, individuando i loro punti di forza e le loro aree di miglioramento. Per svolgere bene il suo ruolo l'imprenditore non può non conoscere adeguatamente le alternative di metodi valutativi e l'impatto che i diversi sistemi di valutazione hanno su quelli di ricompensa: varierà la retribuzione fissa se si giudica la posizione, si potranno introdurre premi e incentivi come conseguenza della valutazione della prestazione e si premieranno con formazione e carriera le persone ad alto potenziale.

Un primo errore che l'imprenditore deve evitare è proprio quello di sovrapporre senza consapevolezza i diversi criteri di valutazione collegandoli in modo improprio ai sistemi di ricompensa. Un secondo errore da evitare è quello di giudicare risultati incoerenti rispetto agli obiettivi assegnati ai dipendenti. Una

incongruenza tra quanto affermato a priori e ciò che poi effettivamente si misura è sempre fonte di insoddisfazione per i dipendenti. Il sistema in presenza di tale distorsione provoca disorientamento e sconforto in chi viene valutato.

Un altro principio da tenere presente in merito alla valutazione e corresponsione di incentivi, in particolar modo nell'impresa di minori dimensioni, è la trasparenza. L'imprenditore deve dare per scontato che nelle realtà di minori dimensioni è molto difficile mantenere riservate le informazioni inerenti le valutazioni e le relative ricompense. E' preferibile perciò agire allo scoperto per rinforzare il collegamento virtuoso tra la strategia che l'imprenditore intende perseguire, le prestazioni che si attende dai suoi collaboratori e le ricompense che è disposto ad elargire.

Di particolare importanza per l'impresa di minori dimensioni, come abbiamo accennato, è infatti *la concezione di equità dell'intero sistema di incentivazione e ricompensa*. Questo costituisce un problema di particolare importanza infatti proprio nelle aziende medio - piccole, dove il sistema di controllo e quello di gestione del personale sono spesso caratterizzati da un elevato grado di informalità e condizionati fortemente dall'impostazione del soggetto economico<sup>502</sup>. Tale situazione può ostacolare le finalità del controllo organizzativo a causa della percezione di essere discriminati rispetto ad altri o valutati ingiustamente oppure a causa dell'indeterminatezza circa i criteri di valutazione che può generare atteggiamenti di diffidenza e sfiducia nei confronti dei propri superiori e dell'azienda in generale. Nonostante ciò, occorre puntualizzare che una valutazione fondata su parametri soggettivi non è da considerarsi negativa a priori, soprattutto nell'impresa di minori dimensioni in cui molto spesso il rapporto tra superiori e subordinati è caratterizzato da un'elevata fiducia e nel processo di valutazione è coinvolto in prima persona il valutato<sup>503</sup>. Una formalizzazione dell'attività di valutazione comunque, anche in questo caso, può favorire il prevenire di atteggiamenti discriminatori e la mancanza di equità nei confronti dei dipendenti, più che rendere "oggettivo" il

---

<sup>502</sup> Ruggiadini, *Organizzazione d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1979.

<sup>503</sup> Porter W.L., Lawler E.E., Hackman J.R., *Behavior in Organizations*, McGraw Hill, New York, 1975.

sistema stesso<sup>504</sup>. Ciò che va ricercato, anche nell'impresa di minori dimensioni è dunque la ricerca di una maggiore oggettività e trasparenza dei criteri di incentivazione e ricompensa.

#### *4.5. Riflessi organizzativi del controllo nelle unità "minori".*

##### *4.5.1. Problemi di cambiamento organizzativo.*

Una volta definite tipologia e caratteristiche dei meccanismi di controllo con cui è possibile operare, e le loro peculiarità nei confronti dell'impresa di minori dimensioni, possiamo ora ad analizzare alcuni possibili effetti di ritorno del cambiamento del sistema di controllo e dell'introduzione di nuovi strumenti. Si possono avere, infatti, diversi effetti sulla struttura organizzativa delle imprese di minori dimensioni, nonché sugli atteggiamenti dei dipendenti nei confronti degli strumenti stessi del controllo<sup>505</sup>.

Ouchi a questo proposito ritiene che un'organizzazione non possa misurare o controllare in alcun modo i suoi dipendenti senza influire su di essi tramite lo strumento utilizzato per misurarli. In particolare egli intravede nelle attività di verifica, valutazione e correzione e nella supervisione diretta il pericolo di alienazione dell'organizzazione come risultato del suo stesso meccanismo di controllo<sup>506</sup>. Si ammette cioè, come abbiamo già evidenziato nel corso del lavoro, che tra struttura, cultura e controllo esista un rapporto di circolarità. Secondo tale rapporto, l'adozione di particolari meccanismi nei sistemi di imprese è condizionata dalla struttura e dalla cultura delle singole unità produttive e tende ad adattarsi alle caratteristiche di contesto, ma a sua volta, attraverso un utilizzo prolungato nel tempo, essa si riflette sulla struttura delle unità stesse e contribuisce a modellarne la cultura<sup>507</sup>.

La modifica di strumenti e procedure riguardo la rilevazione delle operazioni

---

<sup>504</sup> Rugiadini A., *I sistemi informativi d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1970.

<sup>505</sup> Brunetti G., *Aspetti organizzativi del controllo budgetario*, in "Rivista dei dottori commercialisti", n.3, 1972.

<sup>506</sup> Ouchi W.G., *A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms*, in "Management Science", University of California, Los Angeles, September 1, 1979.

<sup>507</sup> Newman H., *Direzione e sistemi di controllo: nuove idee per un controllo efficace e costruttivo*, Etas libri, Milano, 1981.

aziendali, l'informazione ed il controllo, richiedono dunque una continua ed attenta verifica di coerenza con le variabili organizzative: la struttura, lo stile di direzione, le relazioni interpersonali e le caratteristiche dei processi di comunicazione formali ed informali<sup>508</sup>. Ogni intervento di questo genere determina differenti attribuzioni di autorità/responsabilità nel sistema dei ruoli, cui si collega spesso un cambiamento nell'assetto degli equilibri di potere consolidati.

Salvemini afferma a questo proposito che “molto spesso chi gestisce il cambiamento confonde il processo organizzativo con la semplice necessità di ridisegnare sulla carta un organigramma”<sup>509</sup>.

Innovazioni e modifiche relative agli strumenti ed al processo di controllo non sono dunque esenti da rischi e ripercussioni sul piano organizzativo. Soprattutto se rappresentano un cambiamento sostanziale rispetto ai sistemi operanti in precedenza e se le caratteristiche organizzative specifiche delle unità non sono state adeguatamente “pesate” in sede di progettazione, né sono state valutate le modalità di influenza del processo di controllo sull'attività aziendale<sup>510</sup>.

E' difficile determinare la durata del processo di adattamento ai nuovi sistemi, ma è ancora più difficile talvolta la rimozione di *resistenze e comportamenti ostruzionistici*<sup>511</sup> da parte degli attori aziendali a seguito del cambiamento.

Tra le modifiche riguardanti la struttura, può rendersi necessario per esempio l'inserimento di nuove posizioni, generalmente a contenuto specialistico, o la modifica di quelle esistenti, sia con funzione di supporto a sistemi informativo - contabili più evoluti (analisti e programmatori, esperti di contabilità direzionale etc.), sia come “ruoli interfaccia” di collegamento e coordinamento tra centro e periferia del sistema, con compiti di recepimento, traduzione in termini operativi e diffusione a livello locale di politiche generali ed indirizzi gestionali determinati a livello superiore (si tratta di controller, ma anche responsabili di

---

<sup>508</sup> Amaduzzi A., il controllo integrato del sistema aziendale: budget integrato e modelli di pianificazione, Cacucci, 1970; Rugiadini A., *I sistemi informativi d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1970.

<sup>509</sup> Salvemini S., *La gestione del cambiamento organizzativo*, in “Sviluppo & Organizzazione”, n.63, 1981 cit. pag. 28.

<sup>510</sup> Gerloff E.A., *Organizational Theory and design: a strategic approach to management*, McGraw Hill, 1985.

<sup>511</sup> Maggioni V., *Il sistema informativo aziendale*, Cedam, Padova, 1983.

area o funzione chiamati a compiti di collegamento con i rispettivi organi centrali di staff)<sup>512</sup>.

Non si tratta in questi casi di un semplice adeguamento delle capacità tecniche, ma anche e soprattutto dello sviluppo di capacità di interpretazione ed utilizzo delle informazioni. Solo così l'impresa potrà evitare situazioni di sottoutilizzo dello strumento informatico, e fenomeni di ridondanza dell'informazione<sup>513</sup>.

Se ci si limita a considerare il problema dal lato della congruità delle risorse professionali e manageriali tuttavia, ci si può ragionevolmente aspettare che il processo di aggiustamento non incontri grandi resistenze (se non si considera l'eventuale messa in atto di meccanismi di difesa dal rischio di obsolescenza professionale)<sup>514</sup>.

Problemi di più ampia portata e di più difficile soluzione possono invece derivare dall'introduzione e lo sviluppo di nuovi ruoli o funzioni, così come dall'arricchimento dei compiti conseguente alla modifica dei sistemi informativi e di controllo. Tali cambiamenti possono ripercuotersi in vario modo sugli equilibri organizzativi aziendali<sup>515</sup>.

L'inserimento nella struttura di specialisti ad elevato contenuto di professionalità o lo sviluppo di capacità e conoscenze del personale operante in azienda si collegano inevitabilmente ad un aumento dei livelli gerarchici o perlomeno ad una più marcata differenziazione dei ruoli e responsabilità. Tale cambiamento sarà molto probabilmente accompagnato da un *processo di formalizzazione della struttura*, conseguenza dell'introduzione di procedure standard e del passaggio verso strumenti informativi più complessi e tecnologicamente avanzati<sup>516</sup>. Questo se da un lato risponde ad una precisa esigenza delle imprese "minori" nelle quali le caratteristiche di informalità e flessibilità dei singoli fattori hanno evidenziato, oltre ad indiscussi vantaggi, anche limiti collegati ad esigenze di maggiore

---

<sup>512</sup> Cori E., *Controllo organizzativo, politiche di gestione e dinamica dei rapporti interaziendali*, Giuffrè, Milano, 1997.

<sup>513</sup> Camussone P.F., *Informatica aziendale*, Milano, Egea, 1990.

<sup>514</sup> Cori E., *Controllo organizzativo, politiche di gestione e dinamica dei rapporti interaziendali*, Giuffrè, Milano, 1997.

<sup>515</sup> Airoldi G., *Aspetti organizzativi dei sistemi di controllo d'impresa*, in "Scritti in onore di Ugo Caprara", Valardi, Milano, 1975.

<sup>516</sup> Rugiadini A., *I sistemi informativi d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1970.

chiarezza nei ruoli e sistematicità nelle operazioni di gestione<sup>517</sup>, dall'altro non necessariamente è collegabile al raggiungimento di più elevate combinazioni di efficacia/efficienza, almeno nel breve periodo.

La formalizzazione degli obiettivi e dei risultati può essere già di per sé sicuramente molto istruttiva per la maggior parte delle imprese di piccole e medie dimensioni, l'attenzione poi dovrà essere concentrata sulle voci più determinanti in base al tipo di attività, di mercato e di competitor, non rischiando di perdere di vista gli obiettivi informativi e la disfunzione del sistema causabile da un eccesso di informazioni<sup>518</sup>.

Secondo Dermer la formalizzazione dei sistemi di pianificazione e controllo nell'impresa di minori dimensioni, permetterebbe di ordinare, filtrare, elaborare le informazioni disponibili e valutare le alternative in un quadro di maggior chiarezza, nonché una maggiore diffusione delle conoscenze entro l'organizzazione<sup>519</sup>.

Secondo Traversa<sup>520</sup> tuttavia un sistema caratterizzato da una forte integrazione sociale, come quello che tipico di molte piccole e medie aziende, tende ad opporre maggiore resistenza alla crescita del livello di formalizzazione organizzativa. Inoltre l'autore osserva che il processo di formalizzazione sembra in qualche modo indebolire il tessuto delle comunicazioni interpersonali informali tipico di queste realtà aziendali. La riduzione dell'area di informalità dei processi di comunicazione e informazione fa ritenere che sia possibile estendere all'evoluzione del sistema informativo aziendale anche il ruolo di "killer" dei caratteri strutturali organici delle piccole aziende, riconosciuto da Mintzberg<sup>521</sup> ai sistemi di controllo della performance. E' reale il rischio che la progressiva strutturazione dei sistemi informativi e di controllo finisca per imporre un modello omogeneo di evoluzione manageriale delle unità "minori" alterandone la struttura economica e sociale.

---

<sup>517</sup> In merito alle caratteristiche, vantaggi e limiti dell'impresa di minori dimensioni si veda il capitolo 1.

<sup>518</sup> Cori E., *Controllo organizzativo, politiche di gestione e dinamica dei rapporti interaziendali*, Giuffrè, Milano, 1997.

<sup>519</sup> Dermer J., *Management Planning and Control Systems: Advanced Concepts and Cases*, R.D. Irwin, 1977.

<sup>520</sup> Traversa G., *Logica organizzativa ed innovazione tecnologica*, Etas, Pisa, 1984.

<sup>521</sup> Mintzberg H., *Structures in fives: designing effective organizations*, Prentice Hall, 1983, cit. cap 10.

Ciò che dunque è di fondamentale importanza affinché la formalizzazione possa operare efficacemente è la condivisione all'interno dell'organizzazione del fabbisogno di chiarezza, al punto che i membri accettino l'imposizione di nuovi modelli di comportamento<sup>522</sup>. Inoltre altro aspetto importante è che le modifiche strutturali ed organizzative indotte da cambiamenti nei sistemi informativi e di controllo risultino coerenti con le caratteristiche aziendali, per non divenire fonte di tensioni organizzative e di inutili costi aggiuntivi<sup>523</sup>.

La formalizzazione degli elementi strutturali non rappresenta l'unica conseguenza dell'adozione di sistemi più evoluti e complessi. Se la modifica del sistema informativo viene correttamente messa in relazione con la possibilità di ridefinizione in senso più partecipativo e diffuso del potere decisionale, si potranno manifestare anche *resistenze da parte del vertice* nel timore, peraltro fondato, di un'erosione del proprio potere a vantaggio di altri ruoli.

Inoltre altre difficoltà potranno sorgere anche in differenti punti dell'organizzazione qualora la diffusione di dati ed informazioni si scontri con la tendenza alla riservatezza tipica delle aziende minori<sup>524</sup>. Anche questo tipo di comportamento risponde alla logica accentratrice piccolo imprenditoriale, che autorizza a parlare di cultura organizzativa inadeguata all'introduzione di tecniche di controllo evolute in aziende medio piccole e che contribuisce a spiegare la parziale ed incompleta applicazione del controllo di gestione e dello strumento budgetario in tali imprese<sup>525</sup>.

In secondo luogo le variazioni nell'organigramma, rafforzate dal comportamento di coloro che operano apertamente in funzione del cambiamento, possono avere notevoli ripercussioni sugli equilibri di potere esistenti, sulle relazioni sociali e di "status" nonché sul sistema di autorità/responsabilità<sup>526</sup>. Si assisterà in particolare all'attribuzione di una *sempre maggiore importanza ai cosiddetti "ruoli di*

---

<sup>522</sup> Rugiadini A., *Organizzazione di impresa*, Giuffrè, Milano, 1979.

<sup>523</sup> Rugiadini A., *I sistemi informativi d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1970; Marchi L., *I sistemi informativi aziendali*, Giuffrè, Milano, 1988.

<sup>524</sup> Brunetti G., *Aspetti organizzativi del controllo budgetario*, in "Rivista dei dottori commercialisti", n.3, 1972.

<sup>525</sup> Cori E., *Controllo organizzativo, politiche di gestione e dinamica dei rapporti interaziendali*, Giuffrè, Milano, 1997.

<sup>526</sup> Rugiadini A., *I sistemi informativi d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1970; Padroni G., *Struttura organizzativa e condizioni di economicità*, Giuffrè, Milano, 1979.



*cerniera*” tra unità del gruppo per la loro superiore capacità e possibilità di ricevere, trasmettere ed elaborare informazioni, nonché di facilitare l’integrazione e il coordinamento tra più unità del sistema<sup>527</sup>. Se tale fenomeno è in una certa misura inevitabile e fisiologico per l’azienda, è tuttavia necessaria una sua attenta gestione, onde evitare eccessi<sup>528</sup>. Potranno poi essere favorite aree aziendali per la loro importanza nell’ambito dell’intero sistema.

Molti elementi quindi fanno ritenere che la modifica degli strumenti informativi e di controllo nel senso descritto, collegata ai riflessi sulla struttura organizzativa, possa favorire soprattutto nelle aziende minori, un processo di burocratizzazione e di eccessivo irrigidimento della gestione<sup>529</sup>. A questo proposito appare particolarmente interessante la posizione espressa da Mintzberg, secondo il quale il sistema di controllo della performance, elemento chiave utilizzato nelle strutture multi divisionali per controllare le unità periferiche, indebolirebbe, anche in conseguenza di una eccessiva formalizzazione, la natura “organica” delle strutture semplici caratteristiche delle aziende minori, determinando una progressiva burocratizzazione delle stesse<sup>530</sup>. Prima ancora che gli effetti descritti possano prodursi è tuttavia necessario valutare le possibilità di insorgenza di fenomeni di resistenza al cambiamento o di vero e proprio rigetto dei nuovi sistemi a livelli di unità periferiche<sup>531</sup>. Ancora una volta si sottolinea l’importanza soprattutto della considerazione del particolare contesto in cui si vuole introdurre il cambiamento, dell’analisi della cultura aziendale e dell’atteggiamento nei confronti dello specifico cambiamento<sup>532</sup>.

L’abitudine a stili direzionali ormai consolidati, la percezione che il cambiamento possa mettere in discussione lo status quo relativo al modo di operare ed agli equilibri di potere esistenti nonché la richiesta di specifiche competenze e professionalità a cui si ritiene difficile adattarsi, sono tutti fattori che possono

---

<sup>527</sup> Allen T.J., Cohen S.I., *Information flow in two R&D laboratories*, in “Administrative Science Quarterly”, vol. 14, n.1, 1969.

<sup>528</sup> Caramiello C., *Il controllo della dinamica dei valori aziendali*, Etas, Pisa, 1971.

<sup>529</sup> Caramiello C., *Il controllo della dinamica dei valori aziendali*, Etas, Pisa, 1971.

<sup>530</sup> Mintzberg H., *Structures in fives: designing effective organizations*, Prentice Hall, 1983.

<sup>531</sup> Latini F., *Sistemi informativi e direzione aziendale*, Franco Angeli, 1986; Maggioni V., *Il sistema informativo aziendale*, Cedam, Padova, 1983.

<sup>532</sup> Hostede G., *Motivazione, leadership, organizzazione. Si possono applicare dall’estero le teorie americane?*, in “Sviluppo ed Organizzazione”, novembre - dicembre, 1980.

dare origine nelle singole unità del sistema, a forme di autodifesa, oltre che a tensioni di ruolo<sup>533</sup>.

La modifica dei meccanismi operativi aziendali, inerenti al processo di controllo, non può quindi prescindere secondo Cori da un'analisi delle necessità di cambiamento organizzativo inserita in una più ampia valutazione di costi e benefici imputabili direttamente o indirettamente al processo di integrazione aziendale<sup>534</sup>.

Pfeffer a questo proposito individua una serie di fattori generatori di costo che accompagnano situazioni di cambiamento dell'assetto organizzativo: i costi materiali del cambiamento, la resistenza al cambiamento in organizzazioni tradizionalmente stabili, i potenziali conflitti, la minaccia alla struttura di potere esistente, il rischio di fallimento<sup>535</sup>. Il risultato dell'analisi può indicare la necessità di una vera e propria riprogettazione organizzativa che intervenga, anche congiuntamente, su strutture, ruoli e processi<sup>536</sup>.

Generalizzando è possibile affermare che all'origine del prodursi di riflessi negativi sull'organizzazione delle unità periferiche e indirettamente sulle condizioni di economicità e competitività dell'intero sistema aziendale si trova proprio la mancanza di sintonia tra variabili strutturali e culturali proprie delle unità controllate da un lato e criteri ispiratori e meccanismi operativi attraverso i quali il controllo viene esercitato dall'altro. La distanza dimensionale tra controllante e controllate ha come effetto quello di amplificare quelle che potremmo definire "patologie del controllo".

#### *4.5.2. L'eccesso di controllo.*

Tra le possibili "patologie del controllo", conseguenze indesiderate anche del trasferimento ad unità "minori" di sistemi di controllo originariamente progettati per aziende di grandi dimensioni, occorre ricordare prima di tutto l'eccesso di

---

<sup>533</sup> Cori E., *Controllo organizzativo, politiche di gestione e dinamica dei rapporti interaziendali*, Giuffrè, Milano, 1997.

<sup>534</sup> Cori E., *Controllo organizzativo, politiche di gestione e dinamica dei rapporti interaziendali*, Giuffrè, Milano, 1997.

<sup>535</sup> Pfeffer J., *Organizational design*, AHM pub., 1978.

<sup>536</sup> Newman H., *Direzione e sistemi di controllo: nuove idee per un controllo efficace e costruttivo*, Etas libri, Milano, 1981.

controllo. In altre parole, si tratta di situazioni di squilibrio tra intensità e profondità del controllo da un lato, livello di complessità dei processi tecnico - produttivi e della struttura organizzativa dall'altro<sup>537</sup>.

L'individuazione delle variabili critiche della gestione, prerequisito fondamentale nella progettazione dei sistemi di controllo, dovrebbe consentire, attraverso la definizione di una scala di priorità per il raggiungimento degli obiettivi, di bilanciare costi e benefici attesi dal sistema di controllo. Tra i costi di attuazione del sistema di controllo dovrebbero essere considerati anche quelli di carattere organizzativo dovuti ad una possibile percezione negativa del processo di controllo da parte dei dipendenti. Le variabili chiave di un'impresa di minori dimensioni probabilmente saranno diverse da quelle di una grande azienda.

Il costo di installazione, il fabbisogno di riqualificazione del personale addetto o di assunzione di specialisti per l'implementazione di un sistema informatizzato di gestione a livello operativo possono essere in una piccola impresa, non proporzionati ai benefici in termini di gestione del sistema. Sistema che nelle imprese di minori dimensioni, risulta essere per sua natura sufficientemente flessibile, grazie ad un fitto tessuto di comunicazioni informali e ad un proficuo lavoro di squadra. Allo stesso modo uno schema di centri di costo, ricavo e di profitto disegnato sulla struttura organizzativa di una grande azienda che si spinga ad attribuire responsabilità individuali, difficilmente può trovare applicazioni in realtà produttive minori, nelle quali una rotazione informale delle mansioni e una non ben definita distribuzione delle responsabilità economiche possono portare talvolta ad una ripartizione fittizia o di comodo di costi e di ricavi<sup>538</sup>.

In realtà seppure è innegabile l'esistenza di particolari vincoli di convenienza economico - tecnica per l'introduzione di determinati strumenti di controllo nelle unità minori, è vero anche che non tutte le situazioni sono chiaramente interpretabili come caratterizzate da un eccesso di controllo. Spesso invece sorge un equivoco circa le funzioni attribuite ai sistemi informativo - contabili.

---

<sup>537</sup> Cori E., *Controllo organizzativo, politiche di gestione e dinamica dei rapporti interaziendali*, Giuffrè, Milano, 1997.

<sup>538</sup> Rugiadini A., *Organizzazione di impresa*, Giuffrè, Milano, 1979.

In organizzazioni medio - piccole infatti uno stile direzionale caratterizzato da un ampio coinvolgimento dell'imprenditore nelle attività di routine e da un controllo diretto e continuo sull'operato dei collaboratori fa ritenere superflua, all'imprenditore stesso, l'introduzione di un sistema informativo evoluto e di un reporting che evidenzi gli andamenti economico - finanziari. Inoltre, l'importanza attribuita ai rapporti interpersonali, improntati alla reciproca fiducia e alla collaborazione, può far pensare che l'introduzione di sistemi formalizzati di controllo contabile sia controproducente riguardo all'impegno e alla motivazione dei subordinati.

Per questi motivi dunque può accadere anche che di fronte alla possibilità di ammodernare le tecniche informative e contabili, i responsabili delle unità più piccole non riescano a coglierne le opportunità che potrebbero avere dall'introduzione di tali strumenti che gli consentirebbero di ottenere un più efficace controllo sull'organizzazione ed indirizzare il proprio tempo verso compiti più strategici. La percezione di sovradimensionamento o di inutilità dei sistemi informativo - contabili in questi casi è solo da considerarsi uno strumento di "autodifesa" e di conservazione dell'esistente e non fondata su valutazioni oggettive piuttosto che una condizione effettiva o possibile di "eccesso di controllo".

Sicuramente quindi la presenza di tale condizione patologica è essenzialmente il frutto della percezione dei membri dell'organizzazione e rientra nella sfera soggettiva di ciascun individuo, questo non significa però che sia un falso problema, riconducibile solo a fattori di natura psico - sociologica. Situazioni di questo tipo, al contrario, sono oggettivamente riscontrabili ed imputabili prima di tutto ad una cattiva progettazione del sistema stesso. In particolare, quando un sistema di controllo venga applicato in unità aziendali differenti per dimensione e quindi per struttura, cultura e caratteristiche della professionalità, non possono essere ignorati né il tipo di controllo operante in precedenza, né il grado di elaborazione raggiunto dal sistema informativo e da quello tecnico - contabile, dovrebbe invece essere progettato sulla base di queste e delle specifiche relative esigenze.

L'applicazione acritica di sistemi e strumenti studiati per la grande dimensione alle entità minori trova spesso giustificazione nella presunta capacità che i sistemi informativo - contabili standardizzati avrebbero nel favorire una migliore comunicazione tra unità del gruppo o della rete e nel monitorare con più facilità l'andamento delle singole unità produttive<sup>539</sup>. Si deve invece porre innanzi tutto il fondamentale problema di assorbimento/tolleranza da parte di una struttura organizzativa poco sviluppata e caratterizzata da una ridotta capacità di elaborazione delle informazioni, di sistemi progettati per la grande dimensione.

Si ritiene perciò opportuno evitare ogni sofisticazione la cui presunta utilità non sia tale da compensare i costi (economici ma anche organizzativi) derivanti dalla minore elasticità della struttura, dal maggiore assorbimento di tempo a disposizione del manager, nonché da eventuali problemi di "accettabilità" del sistema<sup>540</sup>.

Il sovradimensionamento del sistema nel suo insieme e di ciascuno degli strumenti operativi adottati induce rigidità nella struttura anziché renderla più flessibile. La necessità di uniformare gli strumenti di coordinamento e controllo, con la finalità di ridurre le varianze e le diversità dal centro del sistema è troppo spesso percepita come prioritaria, mentre si trascurano le fondamentali esigenze di flessibilità, che talvolta rappresentano un vero e proprio vantaggio competitivo per l'impresa di minori dimensioni. Come abbiamo più volte ricordato infatti, l'impresa di minori dimensioni è "fisiologicamente" predisposta ad essere flessibile<sup>541</sup>. Il presente concetto di flessibilità avvolge l'intera combinazione aziendale, sia sul piano tecnico - gestionale, sia su quello organizzativo. Anche il sistema di controllo direzionale e gli strumenti tecnico - contabili che si sceglie di attuare, al pari degli altri meccanismi operativi del controllo organizzativo e del sistema stesso, devono perciò essere improntati all'importante concetto di flessibilità<sup>542</sup>.

---

<sup>539</sup> Maggioni V., *Il sistema informativo aziendale*, Cedam, Padova, 1983.

<sup>540</sup> Shapiro A.C., *The Evaluation and Control of foreign affiliates*, in "Midland Corporate Financial Journal", spring, 1984.

<sup>541</sup> Della flessibilità come caratteristica dell'impresa di minori dimensioni si è parlato in maniera più approfondita nel corso del capitolo 1.

<sup>542</sup> Corsi K., *Il controllo organizzativo, una prospettiva transazionale*, Giuffrè, Milano, 2003.

Un eventuale “eccesso di reporting” ad esempio, facendo venir meno il requisito di selettività dei sistemi informativi e scontrandosi con la limitata capacità di analisi delle informazioni della piccola e media impresa, appesantisce il funzionamento del sistema, producendo ingolfamenti e “colli di bottiglia” nel processo decisionale e nel normale fluire della gestione<sup>543</sup>. Tale “patologia” può essere considerata una delle più frequenti conseguenze indesiderabili dei processi di informatizzazione aziendale. In presenza di tale disfunzione, gli utenti del sistema si trovano costretti a sottrarre tempo ed energie ai loro compiti abituali per rispondere alle esigenze di produzione ed interpretazione di informazioni, provocando così, seppure inconsciamente ed involontariamente, una sorta di trasposizione dei mezzi in fini<sup>544</sup>: all’obiettivo che ci si propone (il controllo) viene sostituito il corretto funzionamento dei mezzi per il suo raggiungimento (il sistema di reporting).

Oltre che alla mancanza di accuratezza in fase di progettazione, l’eccesso di reporting può essere provocato anche dall’enfasi eccessiva riposta sulla funzione valutativa del sistema informativo - contabile. In questo caso si ha un eccesso nel flusso di informazioni economico - finanziarie e statistiche verso l’alto, dai subordinati ai superiori. Questi ultimi sono destinatari di una gran mole di dati e reports il cui contenuto, scarsamente rilevante per il controllo della gestione e per il processo decisionale, è in realtà il più delle volte destinato a giustificare l’ottenimento di risultati insoddisfacenti<sup>545</sup>.

#### *4.5.3. I conflitti di ruolo.*

Un’altra possibile inefficienza/patologia dovuta all’introduzione di un sistema di controllo nelle imprese minori può essere il verificarsi di eventuali conflitti di ruolo. Per conflitti di ruolo si intendono quelle situazioni nelle quali ciascun soggetto, indipendentemente dalla funzione ricoperta e dal livello gerarchico

---

<sup>543</sup> Faccipieri S., *I processi di decisione nell’impresa*, in Saraceno P. (a cura di), *Economia e direzione dell’impresa industriale*, Iscali, Milano, 1978.

<sup>544</sup> Peter M Blau, *The Dynamics of Bureaucracy*, Univ. Press., Chicago, 1955.

<sup>545</sup> Stafford Beer, *L’azienda come sistema cibernetico*, Isedi, Milano, 1973; Newman H., *Direzione e sistemi di controllo: nuove idee per un controllo efficace e costruttivo*, Etas libri, Milano, 1981; Padroni G., *Struttura organizzativa e condizioni di economicità*, Giuffrè, Milano, 1979.

assegnato, sperimenta dentro di sé disagio, incertezza, difficoltà nell'interpretare il proprio ruolo, inteso non solo come sommatoria di compiti ma anche come insieme di aspettative da e verso il resto dell'organizzazione<sup>546</sup>.

In realtà generalmente si pensa che la dimensione sia correlata positivamente al manifestarsi di conflitti di ruolo e che quindi le imprese di minori dimensioni vi siano meno soggette grazie alle loro caratteristiche, non è però possibile affermare a priori che non vi si verifichino. Le caratteristiche tipiche della piccola e media impresa quali: l'elevata informalità, la maggiore frequenza dei rapporti interpersonali, una diffusa condivisione di valori ed obiettivi, sicuramente sono di aiuto al non verificarsi di tali conflitti. Tuttavia alcune particolari condizioni possono determinare un indebolimento delle relazioni e delle comunicazioni informali, un rafforzamento dei vincoli gerarchici, una ridefinizione e redistribuzione dei compiti connessa tanto alla standardizzazione dei processi produttivi quanto al collegamento con le strategie e le politiche di gruppo<sup>547</sup> favorendo il verificarsi dei conflitti di ruolo. Tra le possibili cause di ciò possiamo trovare tra le altre: l'introduzione di nuovi ruoli e /o la modifica di quelli esistenti, l'intrecciarsi di rapporti tra sub-unità del sistema di imprese, spesso all'origine del sovrapporsi di relazioni gerarchiche e funzionali in uno schema non sempre chiaro o il modificarsi delle logiche di controllo dominanti<sup>548</sup>.

Una condizione favorevole al manifestarsi di situazioni conflittuali è sicuramente la presenza di doppia autorità in capo allo stesso soggetto. Questa tipologia di conflitto di ruolo sembra trovare un terreno fertile in qualsiasi tipo di legame interorganizzativo che preveda la formazione di un "centro" del sistema con funzione di guida ed orientamento della "periferia". In questi casi i ruoli di confine o "interfaccia"<sup>549</sup> ai quali abbiamo precedentemente fatto riferimento, oltre a subire con molta probabilità tensioni relative a difficoltà nei processi di comunicazione infragruppo, vedono affiancarsi al rapporto di autorità gerarchica

---

<sup>546</sup> Padroni G., *Struttura organizzativa e condizioni di economicità*, Giuffrè, Milano, 1979; Rugiadini A., *Organizzazione di impresa*, Giuffrè, Milano, 1979.

<sup>547</sup> Padroni G., *Struttura organizzativa e condizioni di economicità*, Giuffrè, Milano, 1979.

<sup>548</sup> Mintzberg H., *Structures in fives: designing effective organizations*, Prentice Hall, 1983.

<sup>549</sup> Rugiadini A., *Organizzazione di impresa*, Giuffrè, Milano, 1979, cit cap 7.

un rapporto di tipo funzionale con superiori e staff centrali. Tale rapporto con il “centro” talvolta viene percepito in maniera conflittuale dalle unità periferiche, come un vincolo alla discrezionalità dei managers locali, sottovalutando invece le opportunità in termini di sostegno alla propria attività<sup>550</sup>.

Inoltre un ruolo che per la natura dei suoi compiti appare particolarmente soggetto a questo tipo di tensioni è quello del “controller”. Qualora tale figura sia presente nell’impresa di minori dimensioni, egli deve garantire il coordinamento e l’effettiva applicazione delle politiche aziendali di pianificazione e controllo, nonché facilitare la diffusione di strumenti contabili e informativi. Egli tuttavia, nella maggioranza dei casi, è anche dipendente gerarchico del responsabile di unità, è considerato dunque un “autorevole portavoce” delle richieste aziendali ed ha il ruolo di mediatore tra opposte esigenze, operando a supporto per l’adattamento di politiche e strumenti contabili alla specifica situazione aziendale. Dunque il controller si trova a ricoprire una pluralità di ruoli<sup>551</sup>, in tempi e circostanze diverse subirà pressioni di segno opposto verso l’una o l’altra interpretazione del proprio ruolo, cercando di soddisfare le esigenze della direzione centrale e le richieste del responsabile dell’unità<sup>552</sup>.

La figura del controller può dunque dirsi espressiva di come, non solo i sistemi contabili non possano considerarsi strumenti neutrali ma anche come, a maggior ragione, non sia possibile isolare il comportamento dei ruoli ad essi preposti dal contesto organizzativo e sociale in cui operano<sup>553</sup>.

Un possibile fonte incerta di autorità che può condurre a conflitti di ruolo è poi la situazione in cui in una struttura elementare, tipica dell’impresa di minori dimensioni, si inseriscano una o più figure specialistiche con una collocazione tipicamente “trasversale” rispetto alla tradizionale struttura gerarchica. La collocazione di tali soggetti è talvolta confusa: le loro competenze e lo stretto rapporto con l’unità - guida, ne fanno dei centri di potere, perlomeno ad un livello informale, anche se generalmente e volutamente vengono interpretati

---

<sup>550</sup> Shapiro A.C., *The Evaluation and Control of foreign affiliates*, in “Midland Corporate Financial Journal”, spring, 1984.; Rugiadini A., *Organizzazione di impresa*, Giuffrè, Milano, 1979.

<sup>551</sup> Padroni G., *Struttura organizzativa e condizioni di economicità*, Giuffrè, Milano, 1979.

<sup>552</sup> Sathe V., *Controller involvement in management*, Prentice Hall, 1982.

<sup>553</sup> Perrow A.C., *Organizational Analysis: a sociological view*, Wadsworth, Belmont, 1970.



come semplici organi di staff, consulenti interni. In realtà si tratta di soggetti in grado di influenzare la gestione aziendale, modificare il sistema delle comunicazioni interne ed interferire con le relazioni gerarchiche tipiche. Non appare chiaro dunque nell'organizzazione in che misura essi costituiscano fonti legittimate di potere o se, così facendo, entrino in conflitto con il vertice aziendale che, nelle unità minori, impersona il più delle volte l'unica autorità riconosciuta e costituisce un insostituibile punto di riferimento per qualsiasi decisione di un certo rilievo<sup>554</sup>.

Un'altra causa di situazioni conflittuali si ritrova nell'introduzione di nuovi strumenti e meccanismi di controllo qualora non siano sufficientemente chiari la direzione e lo scopo di tali cambiamenti<sup>555</sup>, determinando un senso di insicurezza e di frustrazione nei dipendenti a tutti i livelli.

Più specificatamente può trattarsi di una non coerente applicazione dei nuovi stili direzionali ed il fatto che i meccanismi di controllo ad essi associati siano considerati semplici miglioramenti "tecnici" dei sistemi contabili ed informativi, ignorandone le implicazioni sull'attività decisionale e sugli equilibri di potere<sup>556</sup>. In questi casi i dipendenti sono chiamati a dare un'adesione formale e burocratica alle nuove tecniche, ma in realtà non modificano sostanzialmente il proprio comportamento. Si tratta dunque di un'attuazione formale e simbolica degli strumenti che potrà solo risultare inefficiente ai fini del controllo e del processo decisionale. Non deve essere trascurata dunque la dimensione immateriale del controllo, di fondamentale importanza soprattutto per le imprese di minori dimensioni. L'imprenditore deve non solo credere fortemente nel sistema, nei vantaggi che questo potrà apportare alla propria realtà, ma anche renderlo comprensibile, condiviso e condivisibile da parte di tutti i livelli operativi affinché esso risulti veramente efficace<sup>557</sup>. Ciò non toglie che l'introduzione di modifiche nel sistema di controllo nelle piccole e medie imprese possano

---

<sup>554</sup> Cori E., *Controllo organizzativo, politiche di gestione e dinamica dei rapporti interaziendali*, Giuffrè, Milano, 1997.

<sup>555</sup> Anthony R.N., *The management control function*, Harvard Business School Press, 1988.

<sup>556</sup> Cori E., *Controllo organizzativo, politiche di gestione e dinamica dei rapporti interaziendali*, Giuffrè, Milano, 1997.

<sup>557</sup> Corsi K., *Il controllo organizzativo, una prospettiva transazionale*, Giuffrè, Milano, 2003.

opportunamente avvenire per gradi, di cui la mera applicazione di strumenti e tecniche può essere il primo passo, che deve però necessariamente subire un'evoluzione verso gli aspetti anche organizzativi<sup>558</sup>.

La transizione da una cultura di tipo imprenditoriale ad una di stampo maggiormente manageriale è infatti una fase caratterizzata da forti incertezze e da molteplici approcci e soluzioni possibili. Dunque, se l'introduzione di nuovi meccanismi di controllo avviene in modo brusco e repentino, tensioni e conflitti possono essere generati da un senso di disorientamento ed incertezza nel ricoprire ruoli nuovi o profondamente modificati rispetto alla situazione preesistente. Il sistema di controllo infatti, come abbiamo visto, è indissolubilmente legato ai comportamenti individuali e sociali, tempi e modi del cambiamento dovrebbero essere attentamente valutati in funzione dell'entità delle modifiche programmate, dell'utilità percepita e delle resistenze attese da parte dei membri dell'organizzazione, nonché dei tempi e modi dei processi di apprendimento<sup>559</sup>.

E' stato riscontrato che nelle piccole e medie imprese in fase di cambiamento culturale verso uno stile manageriale, per un certo periodo si sviluppano modelli culturali ibridi. In questo periodo di transizione però si devono assimilare conoscenze e capacità adeguate e si deve diffondere l'accettazione ed una valutazione positiva dei principi e delle norme che stanno alla base dei nuovi meccanismi di controllo. Sicuramente questa fase non è semplice né di rapido svolgimento ed è caratterizzata da un'elevata conflittualità soprattutto scatenata da coloro che, facente parte del nucleo originario dell'impresa, sono particolarmente legati al modello imprenditoriale e vorrebbero il mantenimento dello status quo. Tuttavia le condizioni sopra elencate sono da considerarsi condizioni minime per il corretto funzionamento dell'organizzazione<sup>560</sup>. In caso contrario Coda afferma che i sistemi introdotti verrebbero sentiti dall'organizzazione come un "male necessario", al quale non è possibile sottrarsi,

---

<sup>558</sup> Bergamin Barbato M., *Programmazione e Controllo in un'ottica strategica*, Utet, 1991.

<sup>559</sup> Rugiadini A., *Organizzazione di impresa*, Giuffrè, Milano, 1979; Cori E., *Controllo organizzativo, politiche di gestione e dinamica dei rapporti interaziendali*, Giuffrè, Milano, 1997.

<sup>560</sup> Poiani M., *Cultura imprenditoriale e cultura manageriale*, in "Sviluppo & Organizzazione", gen - feb, 1989.

in quanto imposto dall'alto<sup>561</sup>.

Tra le condizioni organizzative in grado di favorire il cambiamento dei presupposti che regolano l'attività di controllo, troviamo un elevato grado di partecipazione alla definizione degli obiettivi<sup>562</sup>.

Le aziende, spesso piccole, in cui si ha una consolidata tradizione di accentramento decisionale si troveranno più in difficoltà sia nel riconoscere i vantaggi derivanti dall'introduzione di schemi partecipativi, sia nella loro messa in atto. In queste organizzazioni infatti i soggetti sono abituati a svolgere la funzione di "esecutori", si sentiranno probabilmente a disagio o non sufficientemente motivati e preparati ad affrontare un processo di definizione degli obiettivi con i propri superiori. Inoltre non è da trascurare il venir meno di quel senso di sicurezza che, nonostante tutto, un sistema fortemente accentrato è in grado di fornire ai dipendenti<sup>563</sup>.

In conclusione la gradualità sembra ancora una volta caratteristica irrinunciabile nei processi di cambiamento sia degli strumenti, sia dello stile di controllo per la piccola e media impresa.

#### *4.5.4. La dinamica dei processi decisionali nelle PMI.*

Se finora nel corso del paragrafo ci siamo concentrati sull'evidenziazione delle possibili patologie che possono derivare dal mancato adattamento o da un uso inadeguato nelle organizzazioni di minori dimensioni dei meccanismi di controllo organizzativo, non possono tuttavia essere trascurate le opportunità dell'adozione di sistemi informativi e di controllo più sofisticati. Affinché tali opportunità possano essere colte, è opportuno evidenziare di nuovo, deve essere sempre verificata una situazione di coerenza ed equilibrio tra i vari meccanismi del controllo organizzativo.

Tra i vantaggi fondamentali per l'impresa di minori dimensioni dovuti a tali cambiamenti vi è sicuramente la possibilità di migliorare i processi decisionali.

---

<sup>561</sup> Coda V., *Introduzione alle valutazioni di Bilancio*, libreria universitaria, 1973.

<sup>562</sup> Amigoni F., *I sistemi di controllo direzionale*, Giuffrè, Milano, 1979.

<sup>563</sup> Cori E., *Controllo organizzativo, politiche di gestione e dinamica dei rapporti interaziendali*, Giuffrè, Milano, 1997.

La modifica dei meccanismi di informazione e controllo agisce in questo senso sia direttamente che indirettamente. Direttamente in quanto l'introduzione di sistemi informativi più evoluti, la formalizzazione delle comunicazioni, l'applicazione di un controllo budgetario, indipendentemente dal raggiungimento delle finalità proprie di tali strumenti, si caratterizzano per la loro capacità di mettere in moto riorganizzazioni di portata generale, ma che interessano in primo luogo una maggiore strutturazione dei processi decisionali<sup>564</sup>. Tali interventi portano a pensare ed operare con una visione più ampia dell'attività aziendale, a favorire una visione sistematica della gestione e a distinguere l'attività operativa da quella strategica. Tutto ciò può inoltre favorire una "cultura del dato"<sup>565</sup>, ancora estranea alla maggior parte delle piccole e medie aziende ma di fondamentale importanza per promuovere un processo di scelta basato su elementi oggettivi e procedimenti di determinazione quantitativa delle variabili. Ciò è particolarmente importante in quanto, come afferma Pelliccelli, "decisione e determinazione quantitativa sono procedimenti diversi ma connessi e inseparabili; (...) non v'è decisione senza determinazione, né determinazione che non dia luogo a decisione"<sup>566</sup>. Detto questo, appare comunque necessario che il sistema di rilevazioni e determinazioni quantitative rifletta le condizioni di operatività dell'azienda, in modo da costituire uno strumento utilizzabile con profitto da chiunque sia investito di responsabilità di gestione<sup>567</sup>.

L'azione indiretta che si ha sul processo decisionale si collega all'ingresso in azienda di figure specialistiche e più in generale alle modifiche strutturali indotte dai cambiamenti nel sistema di controllo. Tali modifiche si presentano nella maggior parte dei casi, incompatibili con il mantenimento di un sistema decisionale sostanzialmente accentrato.

In conclusione appare importante chiarire che sicuramente, come abbiamo detto per il sistema di controllo, anche il processo decisionale deve essere basato sulle caratteristiche specifiche e sulle esigenze derivanti dal contesto ambientale ed

---

<sup>564</sup> Rugiadini A., *I sistemi informativi d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1970.

<sup>565</sup> Ratti F., *Il circolo virtuoso delle transnazionali*, in "Sviluppo & Organizzazione", n. 125, 1991.

<sup>566</sup> Pelliccelli, *Sui fondamenti della decisione aziendale*, Giuffrè, Milano, 1967, op cit. p.39

<sup>567</sup> Pelliccelli, *Sui fondamenti della decisione aziendale*, Giuffrè, Milano, 1967.

organizzativo, nonché sulla base della tipologia della decisione e dell'area gestionale interessata. Sarebbe tuttavia sbagliato convincersi che non sia possibile per l'impresa di minori dimensioni impostare l'attività decisionale su criteri meno soggettivi, definendo un ordine logico, una sequenza di passi critici, per cercare di raggiungere livelli accettabili di razionalità.

Infatti definendo un quadro più formale ed incanalando il processo di scelta entro schemi predefiniti la piccola impresa non incorre necessariamente in un eccessivo irrigidimento del processo e della struttura organizzativa, anzi si realizzerà un maggiore equilibrio tra condizioni di certezza e flessibilità<sup>568</sup>.

L'accentramento decisionale tipico delle imprese di minori dimensioni, è strettamente collegato all'insoddisfacente "qualità" delle scelte in quanto, determinando un restringimento del tempo a disposizione dell'imprenditore, giustifica apparentemente la presunta impossibilità di effettuare un'analisi più approfondita e di ricorrere alla definizione di modelli decisionali. Si accompagnano a ciò naturalmente alcune inefficienze ed in particolare un sottoutilizzo delle risorse a disposizione (conoscenze e capacità professionali dei ruoli specialistici, eccesso di produzione ed elaborazione di informazioni). L'utilità di sistemi informativi di supporto per le decisioni appare scarsa o nulla se le scelte continuano ad essere effettuate sulla base di intuito ed esperienza imprenditoriale.

Non bisogna tuttavia cadere nemmeno nell'eccesso opposto, un'analiticità esasperata che rifiuti completamente il ricorso all'intuito imprenditoriale sarebbe una situazione ugualmente dannosa. Un simile atteggiamento infatti provocherebbe un allungamento dei tempi di decisione probabilmente non giustificato dal miglioramento dell'output decisionale, sarebbe particolarmente costoso, alimentando anche un ulteriore fabbisogno di capacità tecnico - specialistiche e supporti informativo - contabili ed infine non permetterebbe all'organizzazione di sfruttare una sua risorsa fondamentale, l'imprenditorialità. L'equilibrio dunque, anche per quanto riguarda l'area delle decisioni, sembra ritrovarsi nel punto in cui il mantenimento degli schemi gestionali ed

---

<sup>568</sup> Padroni G., *Struttura organizzativa e condizioni di economicità*, Giuffrè, Milano, 1979.

organizzativi propri delle unità minori rischia di comprometterne l'economicità nel lungo periodo.

## Conclusioni

Nel presente lavoro si è cercato di approfondire i caratteri tipici dell'impresa di minori dimensioni e la loro relazione con il concetto di controllo organizzativo ed i vari meccanismi del controllo.

Partendo dal presupposto "tipologico", si ritiene che l'impresa di minori dimensioni non debba necessariamente ricercare la crescita dimensionale per sopravvivere ed affrontare le sfide moderne. La crescita è da considerarsi piuttosto una delle tante strade percorribili da parte di un'azienda di minori dimensioni nel corso della sua vita, in una visione quindi in cui si ha un'eterogeneità di soluzioni possibili ed in una visione contingentista.

Ciò che è ritenuto particolarmente interessante nel presente lavoro è invece il concetto di sviluppo dell'impresa di minori dimensioni inteso come un processo di continuo miglioramento dell'impresa lungo tutte le sue dimensioni che può eventualmente, ma non necessariamente, essere accompagnato da aumenti nella dimensione aziendale. L'eccellenza italiana, infatti, è fatta di piccole imprese, le quali in ogni caso rappresentano, ancora oggi, la quasi totalità del tessuto economico del nostro Paese. In un'ottica di sviluppo dunque possiamo concludere che appare particolarmente interessante per l'impresa di minori dimensioni la concezione di controllo organizzativo.

Il sistema di controllo organizzativo, attraverso l'azione coerente e coordinata di tutti gli elementi che lo compongono è da considerarsi funzionale allo sviluppo ed al miglioramento dell'impresa di minori dimensioni. La prospettiva comportamentale riconosce come scopo ultimo del controllo l'influenza sui comportamenti umani verso gli obiettivi aziendali. Ciò appare particolarmente interessante per la piccola e media impresa che ha tipicamente una cultura molto radicata e condivisa all'interno della sua organizzazione, la quale è in grado, in maniera talvolta del tutto naturale di attivare anche processi di controllo culturale. La centralità delle risorse umane nell'impresa di minori dimensioni

dall'altro lato, non fa che aumentare l'importanza dell'applicazione di un controllo che si concentri sull'influenza dei comportamenti.

L'impresa di minori dimensioni molto spesso ha attribuito un significato puramente ed eccessivamente tecnicistico al concetto di controllo, sottovalutando l'utilità di tali strumenti o non reputandoli adattabili alle proprie specifiche realtà. In questo modo tali imprese rischiano però di non sfruttare le eventuali opportunità offerte da un migliore e più razionale sistema di controllo.

Una presa di coscienza da parte dell'impresa di minori dimensioni circa il concetto organizzativo di controllo invece le permetterebbe probabilmente di riscoprire un concetto di controllo che non sia da considerare esclusivamente tecnicistico ma che sia invece adattabile alle proprie caratteristiche peculiari e che tenga in considerazione anche gli importanti aspetti qualitativi e culturali tipici di tali realtà.

La consapevolezza del concetto di sistema di controllo, dei suoi elementi e del concetto di influenza comportamentale, permetterebbe inoltre all'impresa di riconoscere e quindi sfruttare a proprio vantaggio e per i fini del controllo, anche quelle caratteristiche che ha in maniera naturale e spontanea, potenziando tali vantaggi ed impegnandosi al contempo per l'eliminazione/riduzione di eventuali effetti negativi.

Ciò che deve sempre tenuto presente analizzando le imprese di minori dimensioni è che ad essere veramente importante non è la perfezione degli strumenti tecnici che si decide di utilizzare ma la loro efficacia ai fini delle esigenze e delle peculiarità della specifica organizzazione. Una mera applicazione di strumenti tecnici o l'introduzione forzata di un sistema di controllo e di strumenti di cui non sia diffusa la convinzione circa la loro utilità effettiva, come abbiamo visto, rischia di essere controproducente, di provocare resistenze e l'instaurarsi delle cosiddette "patologie del controllo". Un'applicazione di strumenti acritica, eccessivamente tecnicista o non effettivamente sentita come indispensabile da parte dell'imprenditore e di tutti i livelli, avrebbe con buone probabilità il solo effetto di rendere l'organizzazione meno snella, più lenta e burocratizzata, arrivando talvolta ad una



“sterilizzazione” dell’impresa minore stessa e dei suoi tipici vantaggi competitivi.

Per evitare ciò l’azienda dovrebbe compiere un’attenta valutazione e comparazione di costi e benefici dovuti all’introduzione del nuovo sistema di controllo prima di procedere nell’effettuare un qualsiasi cambiamento. I costi da considerare dovranno essere economici ma anche organizzativi ed accompagnati da un’attenta valutazione del grado di accettabilità del sistema. Il punto di equilibrio si troverà dove il sistema di controllo produca effetti indesiderati maggiori dei benefici.

Non è tuttavia da sottovalutare il contributo che la progressiva formalizzazione degli elementi strutturali e di controllo può offrire all’impresa di minori dimensioni. Anche la scoperta di una “cultura del dato” per la piccola e media impresa, non è da considerare a priori negativa, seppure non da portare all’estremo: essa può condurre alla presa di decisioni più razionali ed oggettive che meglio si inseriscono nel concetto di “navigazione a vista” basata sull’intuito, in un sistema competitivo come quello attuale, sempre più complesso e globale che concede uno spazio sempre minore alla possibilità di errore. L’efficacia del processo decisionale, è infatti generalmente ritenuto uno degli aspetti più critici delle piccole e medie aziende. Tanto per il sistema di controllo che per il sistema delle decisioni quindi è auspicabile la ricerca di un equilibrio tra esigenze informative della grande azienda e peculiarità strutturali e culturali della piccola. In quest’ottica l’introduzione di innovazioni gestionali e organizzative può trovare piena legittimazione solo nella loro funzionalità e adeguatezza rispetto alle singole unità produttive.

Ciò che è veramente desiderabile quindi per le imprese di minori dimensioni è la progettazione e l’introduzione, attraverso un processo graduale e non traumatico, di un sistema pensato ad hoc per la sua specifica realtà e le sue esigenze. Tale sistema potrebbe, qualora la sua utilità sia riconosciuta a tutti i livelli e se ne applichi una realizzazione non solo formale, aiutare l’organizzazione ad acquisire maggiore consapevolezza di sé, influenzare i comportamenti degli attori nella direzione degli obiettivi aziendali, nonché fare scelte più razionali e gestire al

meglio le limitate risorse a disposizione in un'ottica di miglioramento continuo, anche reddituale.

In conclusione l'imprenditore, oggi più che mai, in presenza dell'attuale crisi economica, di mercati sempre più competitivi, del fenomeno della globalizzazione e di una sempre maggiore scarsità di risorse, deve fare scelte consapevoli ed aver ben chiara la propria direzione e le caratteristiche della propria organizzazione. E' sempre più importante che egli abbia presenti i punti di forza e di debolezza della propria realtà, per poter potenziare e sfruttare a proprio vantaggio i primi e cercare di combattere e/o limitare i secondi. Per fare ciò è innegabile la necessità di consapevolezza di sé da parte dell'impresa di minori dimensioni, si ritiene che il controllo organizzativo nella sua visione di sistema possa avere in questo senso anche un'importante funzione istruttiva.

Il controllo organizzativo quindi se applicato in maniera consapevole e coerente tra i diversi meccanismi, facendo sempre molta attenzione alle caratteristiche e alle esigenze specifiche della singola azienda e alle caratteristiche e vincoli legati alla minore dimensione, può permettere alla piccola impresa di svilupparsi, influenzare i comportamenti verso gli obiettivi aziendali, sopravvivere ed avere una maggiore consapevolezza di sé, fondamentale presupposto per competere con successo ed attuare una gestione veramente efficiente.

## Bibliografia

- Airoldi G., *Aspetti organizzativi dei sistemi di controllo d'impresa*, in “Scritti in onore di Ugo Caprara”, Valardi, Milano, 1975.
- Airoldi G., *I sistemi operativi*, Giuffrè, Milano, 1980.
- Airoldi G., Nacamulli R.C.D. (a cura di), *Materiali per una teoria organizzativa di impresa: premesse storiche e fondamenti teorici*, Etas, Milano, 1979.
- Allen T.J., Cohen S.I., *Information flow in two R&D laboratories*, in “Administrative Science Quaterly”, vol. 14, n.1, 1969.
- Amaduzzi A., *il controllo integrato del sistema aziendale: budget integrato e modelli di pianificazione*, Cacucci, 1970.
- Amigoni F. *I sistemi di controllo direzionale: criteri di progettazione e di impiego*, Giuffrè, Milano, 1979.
- Anthony R.N., *Contabilità e Bilancio: uno schema concettuale*, Franco Angeli, 1987.
- Anthony R.N., *Il controllo manageriale*, Franco Angeli, Milano, 1990.
- Anthony R.N., *Planning and Control systems: a framework analysis*, Irwin, Homewood, 1965.
- Anthony R.N., *Sistemi di pianificazione e controllo*, EtasKompass, Milano, 1967
- Antonelli V., Parbonetti A., *I sistemi di governo nelle aziende minori: il caso Calabria*, in “Piccola impresa, Small Business”, n. 15, 2002.
- Arcari A.M., *Introduzione al budget d'esercizio*, Etas, 1991.
- Arcari A.M., *PMI. Meccanismi di controllo e gestione della crescita*, Egea, Milano, 2004.
- Argirys, *Strategy, Changes and Defensive Routines*, Pitman, Boston, 1983.
- Bagnasco A., Messori M., *Problematiche dello sviluppo e questioni della piccola impresa* in AA.VV., *Le problematiche dello sviluppo italiano*, Feltrinelli, Milano, 1978.
- Bamberger I., *Business Policy Planning in small medium size firms*, in “Management International Review”, n.1, 1980, (trad it. In Problemi di gestione, n.1, 1980).
- Bamberger I., *Strategic management in small business*, paper presentato al 13th European Small Business Seminar, Herstein, september, 1983.
- Barry B., *The development of organization structure in the family firms*, in “Harvard Business Review”, july – august 1975.
- Bergamin Barbato M., *Programmazione e controllo, un'ottica strategica*, UTET, Torino, 1991.
- Bernardi B., *Sistemi di controllo e nozione di razionalità: un'evoluzione parallela*, Cedam, Padova, 1987.
- Bertini U., *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 1990.
- Bertini U., *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, 1990.
- Besta F., *La Ragioneria*, Milano, Vallardi, 1922 vol. 1.
- Boldizzoni D., *La piccola impresa, gestione e sviluppo delle aziende minori*, Edizioni del sole 24 ore, 1985.
- Boldizzoni D., Serio L., *Il fenomeno piccola impresa: una prospettiva pluridisciplinare*, Guerini, Milano, 1996.
- Bonti M., *Una nessuna e centomila, Varietà dei percorsi di sviluppo nelle piccole e medie imprese*, Franco Angeli, Milano, 2012.
- Bracchi G., Francalanci C., Motta G., *Sistemi informativi d'impresa*, McGraw Hill, 2010.

- Bratina D., Martinelli A., *Gli imprenditori e la crisi: ricerca sull'imprenditorialità*, in "Quaderni di economia e politica industriale" n.4.
- Brunetti G., *Aspetti organizzativi del controllo budgetario*, in "Rivista dei dottori commercialisti", n.3, 1972.
- Brunetti G., *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, F. Angeli, Milano, 1999.
- Brusa L., Dezzani F., *Budget e controllo di gestione*, Giuffrè, Milano, 1983.
- Brusa L., *Strutture organizzative d'impresa*, Giuffrè, 1986.
- Brusco S., *Economie di scala e livello tecnologico nelle piccole imprese* in A. Graziani (a cura di), *Crisi e ristrutturazione delle economie italiane*, Einaudi, Torino, 1975.
- Brusco S., *Piccole imprese e distretti industriali: una raccolta di saggi*, Rosenberg & Sellier, 1989.
- Bubbio A., *Il controllo strategico*, in "Enciclopedia dell'azienda", vol. VI, Pirola, Milano, 1990.
- Buccellato A., Rinaldi E., *L'informatica nell'economia aziendale*, Torino, Giappichelli, 1995.
- Burchell, *The Roles of accounting; Gareth Morgan, Accounting as Reality construction: towards a New epistemology for Accounting practice*, in "Accounting, Organizations & Society", vol. 13, n. 5, 1988.
- Burns T., Stalker G.M., *Direzione aziendale e innovazione*, Angeli, Milano, 1974.
- Camman C., Nadler A., *Fit control systems to your managerial style*, in "Harward Business Review", gen-feb. 1976.
- Camussone P.F., *Informatica aziendale*, Milano, Egea, 1990.
- Caplan E., *Management Accounting behavioral science*, Addison - Wesley, Reading, 1971.
- Caramiello C., *Il controllo della dinamica dei valori aziendali*, Etas, Pisa, 1971.
- Cartoccio A., Varchetta G., *Cultura aziendale e sviluppo organizzativo* in "Sviluppo e organizzazione" 1985.
- Caselli, *Teoria dell'organizzazione e processi decisionali nell'impresa*, Giappichelli, Torino, 1966.
- Chandler A.D.Jr., *Strategia e struttura: storia della grande impresa americana*, F. Angeli, Milano, 1993.
- Chodhury, Lang, *Crisis, Decline and Turnarounds: Short term performance improvement in Small firms*, Journal of Small business management, October 1993.
- Coda V., *Introduzione alle valutazioni di Bilancio*, libreria universitaria, 1973.
- Coda V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino, 1988.
- Codice Civile, Titolo II "del lavoro nell'impresa", Capo I "dell'impresa in generale", Art 2082.
- Cole A.H., *Il contesto istituzionale dell'imprenditorialità*, in Pagani A., *Il nuovo imprenditore*, Angeli, Milano, 1967.
- Collins F., *Managerial Accounting systems and Organizational control: a Role perspective*, in "Accounting, Organization & Society", May, 1982.
- Compagno C. (a cura di), *Piccole e medie imprese in transizione*, Utet, Torino, 2003.
- Corbetta G., *Le imprese familiari: caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, 1995.
- Corbetta G., Preti P., *La successione nelle aziende familiari*, in "Economia & Management", volume 2, maggio 1988.
- Cori E., *Controllo organizzativo, politiche di gestione e dinamica dei rapporti interaziendali*, Giuffrè, Milano, 1997.

- Correale G., *La via della semplicità*, in "Economia e Management", vol. 20, 1991.
- Corsi K., *Il controllo organizzativo, una prospettiva transazionale*, Giuffrè, Milano, 2003.
- Costa G., *Economia e direzione delle risorse umane*, Utet, 1997
- De Guerny J., *Tableau de Bord de Gestion*, Dalmas, 1975.
- Decreto del Ministero delle attività produttive 18/04/2005, che recepisce la raccomandazione n. 2003/361/CE della Commissione europea del 06/05/2000.
- Del Bene L., *Aziende familiari: tra imprenditorialità e managerialità*, Giappichelli editore, 2005.
- Demattè C., Corbetta G., *I processi di transizione delle imprese familiari*, Mediocredito Lombardo, Milano, 1993.
- Dermer J., *Management Planning and Control Systems: Advanced Concepts and Cases*, R.D. Irwin, 1977.
- Donna G, Riccaboni A, *Manuale per il controllo di gestione*, IPSOA, 2005.
- Donna G., *Controllo di gestione e variabili organizzative* in Favotto F. (a cura di), *Strumenti contabili e statistici per il controllo di gestione*, Clueb, Padova, 1981.
- Drucker P.F., *Innovazione e imprenditorialità*, Etas, Milano, 1984.
- Drucker P.F., *Management: Task, Responsibilities, Practices*, W. Heinemann, London, 1973.
- Dyer W.G., *Intergrating professional management into a family owned business*, in "Family business review" vol.2, n.3, 1989.
- Edgar H.Shein, *Cultura Organizzativa e processi di cambiamento aziendale* in "sviluppo e organizzazione" 1984.
- Etzioni A., *Sociologia dell'organizzazione*, Il mulino, Bologna, 1967.
- Fabris A. *Il lavoro nell'organizzazione industriale*, Etas libri, Milano, 1967.
- Fabris A., *Storia delle teorie organizzative*, Mondadori, Milano, 1980.
- Facchinetti I., *Contabilità analitica, calcolo dei costi e decisioni aziendali: metodologie, soluzioni operative e casi*, Il Sole 24 ore, Milano, 2001.
- Faccipieri S., *I processi di decisione nell'impresa*, in Saraceno P. (a cura di), *Economia e direzione dell'impresa industriale*, Iscali, Milano, 1978.
- Fayol H., *Direzione industriale e generale*, Angeli, Milano, 1961.
- Ferrarese P., *Controllo di gestione e controllo organizzativo*, in "Sviluppo & organizzazione", n. 118, 1990;
- Ferrero G., *Impresa e Management*, Milano, Giuffrè, 1989.
- Flamholtz E., *The process of measurement in Managerial accounting: a Psycho - technical systems perspective*, in "Accounting, Organization & Society", 7-8, 1980.
- Flamholtz E.G., Das T.K., Tsui A.S., *Toward an integrative framework of organizational control*, in "Accounting, Organizations and Society", Vol 10, 1985.
- Fontana F., *I meccanismi operativi aziendali. Schemi di analisi e funzionamento del sistema organizzativo*, Roma, Nis, 1988.
- Fontana F., *I sistemi di controllo*, in "Rivista Italiana di Ragioneria ed Economia Aziendale", Nov-dic, 1987.
- Frassetto G.F., *La progettazione del controllo organizzativo*, Cedam, Padova, 1994.
- Fumagalli A., *L'imprenditore nella storia dell'analisi economica*, in Mussati G. (a cura di), *Alle origini dell'imprenditorialità. La nascita di nuove imprese: analisi teorica e verifiche empiriche*, Etas, Milano, 1990.
- Galbraith J.R., *Designing Complex Organization*, Addison Wesley, Reading, 1973.

- Gareth M., *Accounting as Reality construction: towards a New Epistemology for Accounting Practice*, in "Accounting Organizations & Society", vol. 13, n.5, 1988.
- Garioni G., *Le iniziative della UE per le Pmi e il portale del Made in Italy*, in "Pmi – Il mensile della piccola e media impresa", Anno 18, numero 3 – Marzo 2012, Milano.
- Gaskill L.R., Van Hauken H.E., Manning R., *Study of the perceived causes of small business failure*, in "Journal of small business management", October 1993.
- Gerloff E.A., *Organizational Theory and design: a strategic approach to management*, McGraw Hill, 1985.
- Gervais M., *Per una teoria dell'organizzazione delle piccole e medie imprese*, in "Revue française de gestion", vol X, marzo - aprile, 1978.
- Giannini M., *Le risorse umane come fattore strategico ed organizzativo*, Giappichelli, Torino, 1990.
- Gibb A.A., Scott M., *Strategic awareness, personal commitment and the process of planning in the small business*, paper presentato al 13<sup>th</sup> European small business seminar, herstein, September, 1983.
- Gittel J. H., *Paradox of Coordination and Control*, in "California Management Review" vol 42, n.3 spring 2000
- Grozier M., introduzione a Ballè - Peaucelle, *Le pouvoir informatique dans l'entreprise*, Dunod, Parigi, 1972.
- Horngren C.T., *Cost Accounting: a managerial emphasis*, Pearson Education, 2009.
- Hostede G., *Motivazione, leadership, organizzazione. Si possono applicare dall'estero le teorie americane?*, in "Sviluppo ed Organizzazione", novembre - dicembre, 1980.
- Huppert R., *Strategies de developpement del P.M.E. francaises*, in "Revenue d'economie industrielle, 1981 (trad. It. In Problemi di gestione, n. 3-4, 1981).
- Invernizzi G., Molteni M., Sinatra A., *Imprenditorialità interna*, Etas, Milano, 1998.
- Jenkins G. M., *The Systems Approach*, in "Journal of Systems Engineering", Vol.1, 1969.
- Kao J.J., Stevenson H.H., *Entrepreneurship: what is and how to teach*, the President and Fellows of Harvard College, 1985.
- Knight F.H., *Risk, uncertainty and profit*, School of Economics and Political Science, London, 1933.
- Lansberg I.S., *Managing Human resources in family firms: the problem of Institutional Overlap*, in "Organizational Dynamics", September, 1983.
- Latini F., *Sistemi informativi e direzione aziendale*, Franco Angeli, 1986; Maggioni V., *Il sistema informativo aziendale*, Cedam, Padova, 1983.
- Laufer J., *Comment on devient entrepreneur*, in "Review francaise de gestion, n.2, 1974.
- Lawler E.E., Rhode J.G., *Information and control in organizations*, Goodyear pub., 1976.
- Lawrence, Lorsch, *Organization and environment: managing differentiation and integration*, 1967.
- Lebas M., Weigenstein J., *Management control: The roles of Rules, markets and culture*, Centre d'enseignement superieur des affaires, 1985.
- Levinson H., *Conflicts that plague family business*, cit.; Levinson H., *Don't choose your own successor*, in "Harvard Business Review", November - December 1974.
- Likert R., *Nuovi modelli di direzione aziendale*, Angeli, Milano 1988.
- Lorenzoni G., *Le reti interimpresa come forma organizzativa distinta*, in Lomi A., *L'analisi relazionale delle organizzazioni. Riflessioni teoriche ed evidenze empiriche*, Il mulino, Bologna, 1997.

- Magatti M., *L'approccio sociologico allo studio dell'origine dell'imprenditorialità: spunti a partire dal caso italiano*, in Mussati G. (a cura di), *Alle origini dell'imprenditorialità*.
- Maggioni V., *Il sistema informativo aziendale*, Cedam, Padova, 1983.
- Mancini D., *L'azienda nella "rete di imprese". La prospettiva del controllo relazionale*, Milano, Giuffrè, 1999.
- Marchi L., *I sistemi informativi aziendali*, Giuffrè, Milano, 2003.
- Marchi L., Marasca S., Riccaboni A., *Controllo di gestione, metodologie e strumenti*, Knowita ed., Arezzo, 2009.
- Marchini I., *Il governo della piccola impresa*, Vol. 1, "La base delle conoscenze", FrancoAngeli ed., Genova, 1995.
- Marchini I., *L'imprenditorialità manageriale*, in "Piccola impresa/Small business, n.1, 1995.
- Marchini I., *Piccole imprese e imprese emergenti*, in "Piccola impresa/small business" n.1, 1988.
- Marelli A., *Il sistema di reporting interno*, Milano, Giuffrè, 2000.
- Marx K., *Il Capitale*, 1867.
- Mastretta M., *L'organizzazione del lavoro intellettuale tra taylorismo e creatività*, in "Studi Organizzativi, n.1, 1986.
- Mayo E., *La Civiltà industriale*, UTET, Torino, 1969.
- McGivern C., *The Dynamics of management succession*, in "Management decisions", n.1, 1978.
- Merchant K.A., Riccaboni A., *Il controllo di gestione*, McGraw Hill Italia, Milano, 2001.
- Merchant K.A., *Sistemi di controllo. Analisi economiche per le decisioni aziendali*, McGraw Hill, 2001.
- Mintzberg H., *I processi di standardizzazione in azienda*, 1983.
- Mintzberg H., *Organizational design: fashion or fit*, in "Harvard Business Review", 1981 (trad. It. In "Problemi di gestione", n.6, 1981).
- Mintzberg H., *Structures in fives: designing effective organizations*, Prentice Hall, 1983.
- Mintzberg H., Quinn J.B., James R.M., *The strategy process*, Englewood Cliffs, Prentice Hall 1988.
- Molteni M., *Direzione aziendale e proprietà di fronte al cambiamento*, in Invernizzi G., Molteni M., Corbetta G., *Management imprenditoriale*, Angeli, Milano, 1990.
- Montemerlo D., Preti P., *Management. Piccole e Medie imprese. Imprese familiari*, Università Bocconi editore, 2004.
- Mussati G., *Il problema dell'imprenditorialità. Un quadro di riferimento teorico e la possibilità di verifiche empiriche*, in Mussati G. (a cura di), *Alle origini dell'imprenditorialità*.
- Nacamulli R.C.D., Rugiadini A. (a cura di), *Organizzazione e mercato*, Il mulino, Bologna, 1985.
- Newman H., *Direzione e sistemi di controllo: nuove idee per un controllo efficace e costruttivo*, Etas libri, Milano, 1981.
- Normann R., *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Etas libri, Milano, 1979.
- Onida P., *L'azienda. Primi principi di gestione e di organizzazione*, Giuffrè, Milano, 1954.
- Otley D.T., *Budget Use and Managerial Performance*, in "Journal of Accounting Research", spring, 1978.

- Otley D.T., *The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis*, in "Accounting, Organizations & Society" n.5, 1980.
- Ouchi W.G., *A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms*, in "Management Science", University of California, Los Angeles, September 1, 1979.
- Ouchi, W. G. *The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Control*. *Administrative Science Quarterly*, 1977.
- Padroni G., *Lo sviluppo della piccola e media impresa: vincoli ed opportunità*, Franco Angeli, Milano, 1993.
- Padroni G., *Struttura organizzativa e condizioni di economicità*, Giuffrè, Milano, 1979.
- Pagani A., *Il nuovo imprenditore*, Angeli, Milano, 1967.
- Pagani A., *La formazione dell'imprenditorialità*, ed. di Comunità, Milano, 1964.
- Paoletti F., Ripamonti F., *La gestione flessibile delle risorse umane fra dimensione quantitativa e qualità dei comportamenti*, in "Quaderni di Management", n.11 del 4/03/2009.
- Paolini A., *Il controllo strategico*, Milano, Giuffrè, 1993.
- Peiser R.B., Wooten L.M., *Life cycle changes in small family business*, in "Business Orizon", may - june 1983.
- Pelliccelli, *Sui fondamenti della decisione aziendale*, Giuffrè, Milano, 1967,
- Perrow A.C., *Organizational Analysis: a sociological view*, Wadsworth, Belmont, 1970.
- Peter M Blau, *The Dynamics of Bureaucracy*, Univ. Press., Chicago, 1955.
- Pettingrew A.M., *The politics of organizational decision making*, Tavistock publ., Londra, 1973.
- Pfeffer J., *Organizational design*, AHM pub., 1978.
- Piantoni G., *La successione familiare in azienda: continuità dell'impresa e ricambio generazionale*, Etas libri, Milano, 1990.
- Pilati M., *Controllo e incentivi*, in "Sviluppo e organizzazione", n. 116, 1989.
- Poiani M., *Cultura imprenditoriale e cultura manageriale*, in "Sviluppo & Organizzazione", gen - feb, 1989.
- Pontiggia A., *Organizzazione dei sistemi informativi. Modelli per l'analisi e la progettazione*, Milano, Etas libri, 1997.
- Porter M.E. *Il vantaggio competitivo delle nazioni*, Arnoldo Mondadori editore, Milano, 1991.
- Porter W.L., Lawler E.E., Hackman J.R., *Behavior in Organizations*, McGraw Hill, New York, 1975.
- Preti P., *Il meglio del piccolo: l'Italia delle PMI: un modello originale di sviluppo per il Paese.*, Egea, Milano, 2011.
- Preti P., *Piccola impresa e polimorfismo organizzativo*, in "Sviluppo e organizzazione" n. 179, 2000.
- Preti P., Puricelli M., *Gestione delle PMI. La soluzione alle problematiche più tipiche della piccola e media impresa italiana*, Il sole 24 ore, 2008.
- Quaini, *Il controllo di gestione e sistemi informativi*, in "Sistemi & Impresa", n.8, 1996.
- Rapporto Annuale Istat 2013: *La situazione del Paese*. Link al documento integrale: [http://www.istat.it/it/files/2013/05/Rapporto\\_annuale\\_2013.pdf](http://www.istat.it/it/files/2013/05/Rapporto_annuale_2013.pdf); Capitolo2: Il sistema delle imprese italiane, competitività e potenziale di crescita. Link al capitolo 2: <http://www.istat.it/it/files/2013/05/cap2.pdf>
- Ratti F., *Il circolo virtuoso delle transnazionali*, in "Sviluppo & Organizzazione", n. 125, 1991.
- Ray A., *Corporate Culture: the last frontier of control*, in "Journal of management studies", vol 23, maggio 1986.
- Redlich F., *A new concept of entrepreneurship*, in "Explorations in Entrepreneurial History", vol



5, n.1, 1952.

Redlich F., *Toward a better theory of risk*, in “Explorations in Entrepreneurial History”, vol 10, n.1, 1957.

Riccaboni A., *Performance ed incentivi, il controllo dei risultati nella prospettiva economico – aziendale*, Cedam, 1999.

Ricci R. *Il finanziamento delle piccole e medie aziende*, Cursi, Pisa, 1967.

Rogers C.R., *Towards a theory of creativity*, in Anderson H.H., *Creativity and its cultivation*, Harper and Row, New York, 1959.

Rugiadini A., *I sistemi informativi d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1970.

Rugiadini, *Organizzazione d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1979.

Russo G., *Piccola impresa: errori, punti forti e punti deboli*, FrancoAngeli, Milano, 1996.

Saita M., *Programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano 1996.

Salvemini S., *La gestione del cambiamento organizzativo*, in “Sviluppo & Organizzazione”, n.63, 1981 cit. pag. 28.

Sathe V., *Controller involvement in management*, Prentice Hall, 1982.

Scheda informativa SBA 2012 – Italia. Link:

[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2012/italy\\_it.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2012/italy_it.pdf)

Scott S.G., Bruce R.A., *Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace*, in “Academy of Management Journal”, vol. 37, n.3, 1994.

Shapiro A.C., *The Evaluation and Control of foreign affiliates*, in “Midland Corporate Financial Journal”, spring, 1984.

Shumpeter J.A., *La reazione creativa nella storia economica*, in Pagani A. (a cura di), *Il nuovo imprenditore*, Angeli, Milano, 1967.

Shumpeter J.A., *Storia dell'analisi economica*, Edizioni scientifiche Einaudi, Torino, 1959.

Simon A.H., *Informatica, direzione aziendale e organizzazione del lavoro: la nuova scienza delle decisioni manageriali*, FrancoAngeli, 1988

Smith A. *Indagine sulla natura e le cause della ricchezza delle Nazioni*, Isedi, Milano, 1973.

Smith N.R., Miner J.B., *Type of Entrepreneur type of firm and Managerial motivation: implications for organizational life cycle theory*, in “Strategic Management journal”, vol n.4, 1983.

Stafford Beer, *L'azienda come sistema cibernetico*, Isedi, Milano, 1973.

Stevens M., *36 Small business mistakes and how to avoid them*, Parker publishing Company, New York, 1978.

Stevenson W., Meyer W., Webster S., *Limits to bureaucratic growth*, W. de Gruyter, New York, 1985.

Tannenbaum A.S., *Control in Organizatios: individual adjustment and organizational performance*, Mc Graw Hill, 1968.

Taylor F. W., *L'organizzazione scientifica del lavoro*, EtasKompas, Milano 1967.

Terzani S., *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Cedam, Padova, 1999.

Traversa G., *Logica organizzativa ed innovazione tecnologica*, Etas, Pisa, 1984.

Ure A., *The Philosophy of Manufactures: or an Exposion of the Scientific, Moral and Commercial Economy of the Factory system of Greit Britain*, Londra, 1835.

Ward J., *Il processo di successione: alcune linee guida*, in “Economia e Management”

n.6, 2000.

Weber M., *Economia e società*, Comunità, Milano, 1968.

Welsh J.A., White J.F., *Una piccola impresa non è una grande impresa di minori dimensioni*, Problemi di gestione, anno XIII, n.6.

Werner J.M., *Dimensions that make a difference examining the impact of in - role and extra - role behaviors on supervisory ratings*, in "Journal of applied psychology", n.1, 1994.

Wilkinson J.W., *Accounting and Information Systems*, 3 ed.

Williamson O.E., *Markets and Hierarchies*, Free press, 1975.

Zanda G., *La funzione direzionale di controllo*, Fossataro, Cagliari, 1968.

Zanni L., *Imprenditorialità e territorio: evoluzione dei modelli imprenditoriali e delle strategie di localizzazione delle imprese industriali*, Cedam, 1995

Zappa G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Vol1 Giuffrè, Milano, 1957.

Zocchi W., Mannheimer R. *Il capitalismo familiare. Ricerca sugli ostacoli allo sviluppo delle aziende familiari torinesi*, Confindustria, Torino, 2003.

Zocchi W., *Quando la famiglia è azienda*, Giappichelli editore, Torino, 2008.